



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

FGV Management

José Valter Arcanjo da Ponte

**GESTÃO DE RELACIONAMENTO
COM O CLIENTE E O PROJETO DA
CENTRAL DE ATENDIMENTO AO
SERVIDOR DA SECRETARIA DE
GESTÃO DE PESSOAS DO
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA**

Brasília – DF

2007

José Valter Arcanjo da Ponte

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E O PROJETO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO SERVIDOR DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Monografia apresentada à Fundação Getúlio Vargas – FGV Management, Núcleo de Brasília-DF, como requisito parcial para conclusão do curso MBA em Gestão de Serviços e Atendimento a Clientes.

Orientadora: Profa. Gisela Demo Fiuza, Ph.D.

Brasília – DF

2007

Dedicatória

A meus pais, Ana e Geraldo, *in memoriam*;

A Margaret, minha companheira, pelo presente;

A Pedro, meu filho, pelo futuro.

Agradecimentos

A Margaret, minha companheira, pelo amor e compreensão;

A Pedro, meu filho querido, pelas alegrias e descobertas;

Ao Alberto e Dilma, pela hospitalidade;

Aos professores e colegas do Curso de Gestão de Serviços e Atendimento ao Cliente, pelos conhecimentos socializados;

Ao Prof. Annibal Afonso Neto, pelo desafio intelectual;

A Profa. Gisela Demo Fiúza, pelo incentivo e orientação que abriu novos horizontes;

A Maria Raimunda Mendes da Veiga, Secretária de Gestão de Pessoas do STJ, pela confiança depositada;

Ao Superior Tribunal de Justiça, pela oportunidade de aplicação e auxílio financeiro na forma de Bolsa de Estudos de Pós-Graduação.

Resumo

A partir da revisão da literatura sobre gestão de relacionamento e atendimento ao cliente e de pesquisa quali-quantitativa na Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça, este trabalho buscou estabelecer as semelhanças e diferenças entre o CRM no setor público e privado, objetivando lançar as bases conceituais e paradigmáticas de uma central de relacionamento com o cliente interno, a saber os servidores dessa instituição do Poder Judiciário.

Palavras-chave: Gestão de Relacionamento, Gestão de Pessoas, Central de Atendimento, Serviço Público, Judiciário

Abstract

Based upon the bibliographic search on CRM, customer marketing and care center, and supported by a qualitative and quantitative survey applied to customers of services and information of the Bureau of Personnel Management within the Superior Tribunal de Justiça (Superior Court of Justice), this paper attempts to establish the likeness and differences between CRM in the private and the public sector, aiming at establishing the conceptual and paradigmatic foundation for a Care Center for civil servants within this institution of the Brazilian Judiciary system.

Key words: CRM, Human Management, Customer Care Center, Civil Servants, Judiciary

Lista de figuras, gráficos e tabelas

Figura 1. Evolução temporal dos serviços de atendimento e proximidade com o cliente	p. 13
Figura 2. Os quatro vértices da face de serviços, adaptado de Lobos, 1993.	p. 15
Figura 3. Árvore de problemas	p. 62
Figura 4. Árvore de objetivos	p. 68
Figura 5. Definição da Área de Negócios da Central de Atendimento ao Servidor	p. 84
Figura 6. Representação do MS Project das etapas do planejamento da Central	p. 85
Figura 7. Atendimento primário	p. 98
Figura 8. Atendimento secundário	p. 99
Figura 9. Possíveis inter-relações da Central de Atendimento ao Servidor	p. 101
Figura 10. Modalidades de relacionamento da Central de Atendimento ao Servidor	p. 102
Figura 11. Fluxograma de Definição da CAS	p.108
Figura 12. Organograma Geral do STJ	p. 128
Figura 13. Organograma da Secretaria de Gestão de Pessoas	p. 129
Figura 14. Central de Atendimento ao Servidor do Governo do Espírito Santo	p.133
Figura 15. Equipe da Central de Atendimento ao Servidor do Governo do Espírito Santo	p. 134
Figura 16. Fotos da Inauguração de Central de Atendimento ao Servidor no governo do estado do Rio Grande do Norte.	p. 135
Figura 17. Central de Atendimento ao Servidor da Prefeitura Municipal de Aracaju.	p. 136
Figura 18. Vista interna da Central de Atendimento ao Servidor – Prefeitura Municipal de Aracaju.	139
Figura 19. Central de Atendimento ao Servidor – Prefeitura Municipal de Aracaju – visão da espera e dos locais de atendimento	p. 140
Figura 20. Central de Atendimento ao Servidor – Prefeitura Municipal de Aracaju – Detalhe do identificador de senha	p. 140

Lista de gráficos

Gráfico 1. Percentual de atendimento por seção e por modalidade na Subsecretaria de Legislação e Pagamento (SULP)	p. 70
Gráfico 2. Proporção entre atendimento pessoal e por telefone na SULP	p. 71
Gráfico 3. Resultados da pesquisa de satisfação trimestral dos servidores do STJ com os serviços prestados pela SGP	p. 82

Lista de quadros

Quadro 1. Características das Centrais de Atendimento	p. 26
Quadro 2. Principais diferenças entre o CRM e CiRM.	p. 40
Quadro 3. Exemplo de relações causais do nível de insatisfação dos servidores.	p. 60
Quadro 4. Serviços comuns prestados pela Secretaria de Gestão de Pessoas a serem repassados para a CAS	p. 86
Quadro 5. Serviços prestados pela Coordenadoria de Legislação de Pessoal a serem repassados para a Central	p. 87
Quadro 6. Serviços prestados pela Coordenadoria de Provimento e Informações Funcionais a serem repassados para a CAS	p. 88
Quadro 7. Serviços prestados pela Coordenadoria de Pagamento a serem repassados para a CASp.	89

Lista de tabelas

Tabela 1. Estatísticas de atendimentos no Sistema PoupaTempo	p. 38
Tabela 2. Atendimentos estimados no primeiro quadrimestre de 2005 – Subsecretaria de Legislação e Pagamento da Secretaria de Recursos Humanos do STJ	p. 69
Tabela 3. Tipos e números de atendimentos na SULP no 1º. quadrimestre de 2005	p. 69
Tabela 4. Tipos e números de atendimentos na COLP (abril a junho 2007)	p. 72
Tabela 5. Atendimento ao cliente por assunto	p. 72

Tabela 6. Pergunta 1. Você utilizou algum serviço ou solicitou informação à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) nos últimos três meses?	p. 73
Tabela 7. Pergunta 2. Se a sua resposta ao item anterior foi positiva,	p. 74
Tabela 8. Pergunta 3. Quanto ao(s) serviço(s) prestado(s), você está:	p. 75
Tabela 9. Pergunta 4. Quanto ao cumprimento do prazo acordado para a prestação do serviço, você está:	p. 75
Tabela 10. Pergunta 5. Quanto às alternativas para sua demanda, você está:	p. 76
Tabela 11. Pergunta 6. Quanto à capacidade do atendente da SGP para compreender a demanda apresentada, você está:	p. 76
Tabela 12. Pergunta 7. De modo geral, em relação aos serviços ou informações prestados pela SGP, você está:	p. 77
Tabela 13. Resumo da análise textual de comentários	p. 93
Tabela 14. Amplitude dos índices de satisfação mensurados	p. 94
Tabela 15. Nível de satisfação dos servidores do STJ com os serviços prestados pela SGP	p. 94

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1. REVISÃO DA LITERATURA	5
1.1 Introdução à Gestão de Pessoas.....	5
1.2 Estado da arte sobre marketing de relacionamento	16
1.3 Revisão da produção nacional dos últimos anos	26
1.4 Marketing de Relacionamento e O Setor Público	34
2. OBJETIVOS.....	45
2.1. Objetivo geral.....	45
2.2 Objetivos específicos.....	46
3. MÉTODO	47
3.1 Descrição da Pesquisa	47
3.2 Caracterização da instituição	48
3.3 Definição de Central de Atendimento ao Servidor do STJ	54
3.4 A descrição e o tamanho da amostra	54
3.5 Instrumentos de coleta de dados	58
3.6 Procedimento de coleta de dados.....	59
3.7 Procedimentos de análise dos dados.....	61
4. RESULTADOS	63
4.1 Análise preliminar	69
4.2 Programas de comunicação do STJ com os servidores e vice-versa	69
4.3 Levantamento inicial	72
4.4 Resultados: Enquete de satisfação com os serviços prestados	76
4.5 Área de negócios da futura Central de Atendimento ao Servidor.....	87
4.6 Elaboração de mapa de projeto.....	89
5. DISCUSSÃO.....	95
5.1 Sobre os resultados da pesquisa trimestral de satisfação.....	95
5.2 Benefícios esperados	104
5.3 Inter-relações da Central de Atendimento ao Servidor	105
5.4 Recomendações para a Central de Atendimento ao Servidor	108
5.5 Sistemática de implantação.....	109
5.6 Fases de implantação.....	110
5.7 Infra-estrutura	110
5.8 Especificações de tecnologia.....	111

5.9	Fluxograma da Definição da Central de Atendimento ao Servidor	113
6.	CONCLUSÃO	114
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
8.	APÊNDICES	128
9.	ANEXOS	134

INTRODUÇÃO

O relacionamento com o cliente por ocasião do atendimento de serviços públicos sofre a interferência de um grande número de variáveis. Algumas delas são específicas ao processo de atendimento, outras dizem respeito ao contexto organizacional, outras ainda são determinados pela legislação, como os princípios expressos na Constituição federal, que denominamos pelo acrônimo LIMPE (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência).

Até um passado recente, disfunções de atendimento ao cliente por parte do servidor público eram consideradas como parte constitutiva da cultura organizacional da administração pública.

A democratização política com a Constituição Cidadã de 1988 e a disseminação das novas ferramentas de gestão, aliadas à pressão cada vez maior por parte da sociedade organizada por seus direitos têm provocado uma intensa preocupação com um atendimento de qualidade.

No mundo empresarial, em consequência da disseminação dos programas de qualidade, surgiu a necessidade da formulação de canais abertos com o público, em especial, com os clientes e consumidores, para o atendimento de suas dúvidas, reclamações e sugestões. Esses canais se consolidaram nos Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC). A tendência atual, como se verá adiante, é que se suplantem as características dos SAC e se implantem serviços denominados de Care Center (centrais de relacionamento com o cliente).

Dentro da ótica da qualidade e de gerenciamento pelas diretrizes, o problema é definido como o resultado do processo com o qual não se está satisfeito (NOGUEIRA, 1999, P. 31).

Já na definição específica de Falconi Campos (2004), problema é um resultado indesejado de um processo (p. 47). O mesmo autor define problema também como a “meta não alcançada” e por conseguinte assume que “resolver problemas é atingir metas”. Este entendimento baseia o seu sistema de gerenciamento pelas diretrizes, que se estabelece para que “todos possam ajudar a resolver os problemas prioritários da empresa”.

Falconi Campos sublinha que os problemas de uma pessoa, dentro de uma organização, estão nos fins (nos seus produtos) e não nos meios (seu processo ou seu negócio).

A essência do gerenciamento pelas diretrizes se resume na frase: “as diretrizes são estabelecidas para resolver problemas” (Falconi Campos 2004, p. 51) e se operacionaliza graças à metodologia do ciclo PDCA (Planejamento, Execução, Avaliação e Ação corretiva, do inglês *Plan, Do, Check and Act*)

No Gerenciamento pelas Diretrizes é fundamental que todos conheçam a meta, pois dentre as etapas básicas do planejamento consta: conhecer a meta e, portanto, o **problema**. (grifo do autor)

O conhecimento do problema lança mão de ferramentas de análise do fenômeno, que no caso, constitui o problema. Assim o processo analítico busca se concentrar nas características vitais do fenômeno, almejando as respostas aos por quês?

A qualidade da análise do fenômeno determina a qualidade do plano final, (isto é, o conjunto de medidas prioritárias e suficientes para o alcance da meta), pois transforma as informações sobre o problema em conhecimento que passa a ser utilizado na tomada de decisões.

Apona-se ainda para o vínculo existente entre o Gerenciamento pelas Diretrizes e os círculos de controle de qualidade, no âmbito da Gerenciamento da Qualidade Total (FALCONI CAMPOS, 2004, P. 69).

Esta monografia se insere no contexto da gestão de pessoas, mais especificamente na gestão de relacionamento com clientes internos, ao abordar as características do atendimento ao servidor no setor público, isto é, a relação atendimento-cliente interno no âmbito de uma instituição pública do Poder Judiciário.

Para tanto, será realizada uma pesquisa quali-quantitativa, isto é, quantitativa em um primeiro momento e qualitativa em um segundo momento, baseada em análise de material primário, com destaque para entrevistas com os gestores estratégicos e táticos da Secretaria de Gestão de Pessoas para o levantamento de seus principais serviços, a tabulação daqueles que seriam repassados para a central de atendimento ao servidor e a contribuição de cada uma das áreas para o aperfeiçoamento da gestão de relacionamento com o cliente. Esse

levantamento se consolidará em recomendações voltadas em particular para as questões afeitas à satisfação do cliente interno e ao desenvolvimento de competências para a excelência em atendimento, que podem ser consubstanciadas através da Central de atendimento ao Servidor. Aponta ainda para o estudo futuro do comprometimento organizacional, nas perspectivas afetivas, calculativa e normativa que não serão abordadas no momento, dado que a Central ainda não foi implantada.

Em suma, quais os pressupostos para a implantação de uma Central de Relacionamento com o Servidor efetiva para a solução de problemas no âmbito da Política de Gestão de Pessoas que possa contribuir para que se possa atingir um nível de 85% de satisfação com os serviços prestados? Este é o problema de pesquisa.

Estruturação do trabalho

A introdução descreve a contextualização de gestão de relacionamento com o cliente, ressalta a importância dos temas “atendimento ao cliente” e “Política de Gestão de Pessoas”, “Central de Atendimento ao Servidor”, introduz os objetivos gerais da monografia, sintetiza os aspectos metodológicos da pesquisa empírica realizada e apresenta a estrutura do presente trabalho.

O capítulo 1 aborda a revisão da literatura, de modo a refletir os marcos conceituais relacionados à gestão do relacionamento com o cliente, em uma síntese do estado da arte sobre os aspectos relacionados à qualidade, atendimento, cliente interno e mais especificamente, a prestação de serviços voltados aos clientes internos no âmbito de Gestão de Pessoas (servidores públicos do Poder Judiciário). Essa revisão bibliográfica buscou focar as questões que foram levantadas na pesquisa de campo. Apresenta ainda uma síntese crítica cotejando o estado da arte sobre gestão do relacionamento com o cliente interno e a produção acadêmica brasileira sobre o assunto.

No capítulo 2, descreve-se a determinação de objetivos da pesquisa exploratória, e explicitam-se o **objetivo geral** que é situar a prestação de serviços e a satisfação dos servidores no marco conceitual da gestão do relacionamento com o cliente interno e os **objetivos específicos** relacionados à caracterização dos

serviços ao servidor que poderão ser otimizados com a implantação da Central de Atendimento ao Servidor e soluções tecnológicas propostas para a implantação da Central de Atendimento ao Servidor.

O capítulo 3 abordará as questões metodológicas com detalhamentos da descrição da pesquisa exploratória empregada, o perfil institucional do Superior Tribunal de Justiça, incluindo sua natureza e área de atuação, a estrutura organizacional, caracterização dos serviços e a missão, valores e visão de futuro, bem como a descrição amostral e dos instrumentos (entrevistas e questionários) utilizados na pesquisa quali-quantitativa, os procedimentos de coleta de dados (dados primários e secundários) e a análise dos dados.

A apresentação de dados compõe o capítulo 4, com os levantamentos preliminares e resultados obtidos através da análise documental e das entrevistas com os gestores da Secretaria de Gestão de Pessoas.

O capítulo 5 consta da discussão dos resultados, com a descrição das categorias e dos resultados das entrevistas.

O capítulo 6 contém a síntese dos principais resultados, a contribuição e limitações da pesquisa e as recomendações para estudos posteriores encerram esta monografia.

A seguir, apresenta-se o primeiro capítulo, que trata da revisão da literatura.

1. REVISÃO DA LITERATURA

A cada ano, a produção editorial sobre gestão de pessoas apresenta uma profusão de livros, artigos, manuais, guias etc. Os mais variados assuntos são publicados, muitas vezes, seguindo-se os modismos recomendados pelo último guru.

A produção científica contemporânea, mais abalizada, tem investigado aspectos das inter-relações de gestão de pessoas com o comprometimento, o desempenho individual, a produtividade, a qualidade, os resultados, a satisfação e a própria teoria organizacional, para citar apenas algumas dimensões. Se o setor empresarial tem sido privilegiado, o setor público também desperta a atenção.

Esta introdução não tem, portanto, a pretensão de abarcar toda a riqueza de matizes da área e sim apenas abrir uma trilha que sinalize o percurso proposto, qual seja investigar a centralidade da gestão de pessoas no que diz respeito ao relacionamento com os clientes internos.

Nesta etapa da pesquisa, pretende-se apresentar a revisão bibliográfica do estudo proposto, de modo a evidenciar o referencial teórico e aprofundar as questões inerentes ao atendimento ao cliente e às políticas de gestão de pessoas na administração pública.

A primeira parte da revisão da literatura busca, baseada em Demo 2005, apresentar em rápidos bosquejos, propostas e paradigmas relativos à gestão de pessoas.

1.1 INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

Demo em sua obra sobre políticas de gestão de pessoas nas organizações contextualiza o fenômeno da globalização e seu “motor” subjacente, a competitividade (DEMO, 2005). Em seguida, a autora envereda pela análise dos modelos teóricos que buscam explicar em que consiste a vantagem competitiva e situam o lócus da vantagem competitiva nas pessoas. O que diferencia as organizações em relação à competitividade são principalmente a capacidade, o conhecimento e o comprometimento das pessoas.

Em um mundo cada vez mais caracterizado por relações econômicas ditadas de serviço, o cliente assume um papel de destaque, papel que se acentua mais ainda quando se reconhece que o principal motivo da perda de cliente é o mau atendimento. Quando se amplia a definição de cliente e se consideram tanto os clientes internos quanto os externos, a afirmação acima ganha mais peso.

Observa-se na literatura uma tendência de valorização do papel das pessoas nas organizações e de sua gestão, pelo entendimento de que as principais fontes de valor na organização são os investidores, clientes e funcionários. Ulrich (2001) defende que quando as práticas voltadas aos clientes internos são aplicadas aos clientes externos, advém uma situação “ganha-ganha” e os níveis de satisfação são elevados.

Demo (2005) advoga que as políticas e práticas de gestão de pessoas ao contribuir para um maior bem-estar dos clientes internos da organização, permitem-lhes uma maior realização pessoal e profissional.

Destacam-se, em primeiro lugar as teorias do capital humano e do capital intelectual, cujas proposições as colocam além das visões tradicionais de recursos humanos, mas são eivadas de conteúdo neoliberal, ao defender que cada indivíduo ao se auto-transformar e se capacitar, incrementa seu “capital pessoal” e, assim assume uma vantagem competitiva no mercado, além de exercer seu “livre arbítrio”, que o pensamento econômico clássico já advogava. Admite-se assim que o capital humano situa-se no nível individual.

Por capital social, entende-se a vantagem competitiva advinda do grupo, que é composto de aspectos estruturais, cognitivos e relacionais. Essa compreensão da dimensão de interações sociais seria o diferenciador da teoria do capital social.

Apropriando-se de idéias que defendem que o conhecimento é socialmente construído, a teoria do capital intelectual “e apresenta como corolário do capital social, pois aquele não se trata apenas de um conjunto de conhecimentos de um grupo de indivíduos, mas da capacidade de uma coletividade de conhecer. Assim, o capital intelectual é desenvolvido pela interação social capaz de gerar combinação de conhecimentos e experiências. (DEMO, 2005, p. 36) É interessante sublinhar que a ‘confiança’ desempenha um novo papel na aplicação do marco conceitual do capital social, ao minimizar os atritos no âmbito da organização e criar

um sentido de interdependência entre líderes e liderados. Essas teorias, apesar do sucesso, e até mesmo a concessão de mais de um Prêmio Nobel de Economia a seus formuladores, como, por exemplo Theodore Schultz, têm recebido críticas tanto em seus aspectos fundamentais como nas suas aplicações por associação de idéias com a ‘escola econômica de Chicago’.

Em seguida, abordam-se os estudos de Legge (1995) sobre gestão de pessoas, que buscou delimitar as similaridades e diferenças entre a administração estratégica de recursos humanos e a gerência de pessoal tradicional. Para além da discussão semântica de gerência de pessoal, gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas, Legge (1995) mostra como essa nomenclatura não se resume a modismo e, na verdade, reflete a prática empresarial e a produção acadêmica consolidada em periódicos especializados.

Legge (1995) propõe um modelo teórico normativo em reação à gestão de pessoas. A autora Legge chega, inclusive, a distinguir, dentre os modelos normativos, a diferença entre as conceituações inglesas e americanas. Do mesmo modo, Legge diferencia as teorias “tecnológicas” que se concentram na articulação dos **recursos** com a estratégia empresarial, principalmente nos seus domínios quantitativos e as teorias “soft” que privilegiam os aspectos **humanos**, que constituem um ativo organizacional dinâmico e fonte de vantagem competitiva. A importância acordada a Legge para a gestão de pessoas transparece em sua defesa de que esta é uma atividade estratégica e não pode ser apenas delegada aos gerentes de Recursos Humanos, principalmente face aos fenômenos modernos da globalização.

Guest (1987) propõe uma teoria de gestão de pessoas, na qual aborda, principalmente, os aspectos do modelo normativo e relaciona algumas políticas de RH (comunicação, desenvolvimento, recompensa etc.) com os resultados de RH esperados (adaptação, comprometimento, flexibilidade, integração) e com os resultados organizacionais positivos desejados (capacidade de resolução de problemas, efetividade operacional, alto desempenho) e ausência ou baixo índice de resultados negativos (absenteísmo, conflitos, reclamações, rotatividade etc.)

Enfatiza-se aqui os tópicos propostos por Ulrich (2001) que dizem respeito ao novo contexto da Gestão de Pessoas, como por exemplo, controle, envolvimento,

trabalho desafiador, colaboração, trabalho em equipe, cultura, comunicação, equanimidade, suporte tecnológico e competência, dentro da ótica de que criar valor para o cliente é criar valor econômico.

Ulrich (2005) discute extensivamente os desafios competitivos que conformaram o novo papel de gestão de pessoas. Merece destaque o foco na cadeia de valor, que se aplica tanto à organização como a seus fornecedores e clientes e o foco na capacidade e a aprendizagem organizacional que mobiliza o desenvolvimento das capacidades das pessoas que trabalham na organização e significa mais do que apenas os sistemas de contratação, treinamento e recompensas.

Em seguida, apresenta-se um levantamento de conceitos e definições relacionadas a atendimento, central de atendimento, cliente etc. de modo a delimitar mais claramente as perspectivas apresentadas ao longo desta pesquisa.

Conceitos e definições

Para dar início a apresentação da produção sobre Central de atendimento, Central de Relacionamento e CRM de maneira geral, buscou-se a conceituação dos principais termos e seu uso na literatura.

Seguindo a definição de Pilares (1993, p. 72) em uma perspectiva de Psicologia Organizacional, **cliente** é “toda pessoa que entra em contato com a empresa para solicitar um serviço, falar com um funcionário ou simplesmente pedir uma informação.” Em decorrência, ainda segundo Pilares (1993, p. 72), o atendimento ao cliente “é a relação interpessoal que envolve o funcionário de uma organização e o destinatário de produtos, idéias ou **serviços** (grifo nosso) dessa organização”. Assim, esse atendimento “engloba o encaminhamento e o acompanhamento do cliente”, que podem ser, inclusive, servidores de unidades organizacionais distintas. A autora define ainda **atendente** como todos aqueles que estabelecem contato direto ou indireto com cliente na prestação do atendimento.

Dentro de uma abordagem prática voltada para o desenvolvimento de atitudes centrada no cliente, Carlaw & Deming (2001, p. 10) apresentam as seguintes definições “operacionais” de atendimento ao cliente:

Fazer coisas comuns extraordinariamente bem;
Ir além do esperado;
Acrescentar valor e integridade a cada interação;

Estar na sua melhor forma com cada cliente;
Descobrir novas formas de agradar a quem atende
Surpreender-se a si mesmo com o tanto que é capaz de fazer.

Carlaw & Deming (2001) ressaltam que, no jogo, isto é, na situação de aprendizagem apresentada, não existem respostas “corretas” ou “erradas” posto que “cliente” assume um significado diferente para cada um. Todavia, todas as definições acima transmitem o senso de energia e entusiasmo na interação com o cliente.

Buscando precisar mais ainda as características e/ou etapas do relacionamento com o cliente, diversos autores propuseram definir conceitos específicos. **Acompanhamento** “é o empenho da gerência em fazer do gerenciamento de serviços não apenas um programa, mas um estilo de vida”. (ALBRECHT & ZEMKE, 2002, p. 239.) Segundo esses autores, nas organizações bem sucedidas, centradas em serviços, isso se traduz pelo envolvimento da alta gerência com a qualidade dos serviços.

Observe-se que é necessário discriminar os termos “atendimento” e “tratamento”, pois ainda são confundidos ou tomados como sinônimos. Portanto, **atendimento** está diretamente ligado aos **negócios** que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras, enquanto que **tratamento** diz respeito à **maneira** como o funcionário se dirige ao cliente, orientando-o e conquistando sua simpatia (PILARES, 1993, p. 73).

Em relação às unidades organizacionais que prestam atendimento, a literatura também apresenta uma vasta gama de definições, com abrangências variadas:

Central de Teleatendimento é a unidade composta por estruturas física e de pessoal adequadas, que tem por objetivo centralizar o recebimento de ligações telefônicas, distribuindo-as automaticamente às posições de atendimento, possibilitando o acesso do consumidor à empresa (ANEEL, 2003). Observe-se que o objetivo do presente trabalho é mais amplo que uma Central de Teleatendimento, por incluir atendimento presencial.

Central de Relacionamento (ou Care center): Considera-se que a central de relacionamento tem um escopo mais amplo que a central de atendimento, pois a central de relacionamento, mas não a de atendimento, aproveitaria as

oportunidades de contato para o estabelecimento de uma verdadeira relação de troca entre a instituição e o solicitante e o processo de atendimento normalmente se encerra com a própria chamada ou visita, sem ocorrer um acompanhamento posterior sobre a efetiva satisfação da necessidade do solicitante e a respectiva qualidade do atendimento (FLEM, 2003).

Call center: Existe uma variação de definições de *call center*.

Centro de atendimento telefônico. Estrutura montada para centralizar o relacionamento com clientes que entram em contato com uma empresa pelo telefone. É realizado pelas próprias empresas ou, seguindo uma tendência crescente, por operadoras especializadas, que contam com grande número de linhas telefônicas, atendentes e computadores para acesso às informações contidas nos bando de dados dos clientes. In <http://www.eportalweb.com.br/dicionario.htm>

É um conjunto de meios materiais, humanos e organizacionais que gere à distância as comunicações provenientes dos clientes actuais e potenciais da empresa. Inclui tanto o correio electrónico como os formulários on-line e outros mecanismos de interacção utilizados na Internet, como a gestão de voz no IP. A tecnologia de base do call-center é o CTI. In: <http://teleoperador.blogs.com/portugal/2004/12/definio.html>

Segundo Madruga (2006, p. 31), *call center* se define como:

Uma central de relacionamento interativa (ativa e receptiva) dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilidades operacionais, telecomunicações e serviços que atendem às demandas da sociedade tais como pedidos de informações, reparos, assistência técnica, compras de produtos ou serviço, indicações ou mesmo reclamações.

Madruga (op. cit., p. 31) define ainda que “um *call center* moderno traz diferencias competitivos para as empresas e ao mesmo tempo cumpre o papel social de atender, aproximar e auxiliar as pessoas.”

Anteriormente, Madruga (2000, apud 2006) havia utilizado a seguinte definição:

Call center é a central onde as chamadas são processadas ou recebidas, em alto volume, com objetivos ligados às funções de vendas, marketing, serviço ao consumidor, telemarketing, suporte técnico e qualquer outra atividade administrativa especializada.

Madruga (2006, p. 32) informa ainda que a definição antiga de *call center* significa “uma central de negócios por telefone combinando um banco de dados centralizado com um sistema de distribuição automática de chamadas”.

O mesmo autor apresenta a definição do Instituto *Incoming Call Management*, como:

Um sistema coordenado de pessoas, processos, tecnologias e estratégias que efetivamente integra os recursos da organização e os diversos canais de comunicação, permitindo uma interação com os clientes e criando valor para esses e para a empresa. Por outro lado, é um mecanismo que possibilita que os clientes acessem os serviços que eles querem, onde e como quiserem, enquanto a empresa se beneficia com as relações, as trocas e as informações que surgem a partir desses contatos.

No que diz respeito aos recursos humanos, dentre os critérios de seleção eficaz para os atendentes, MADRUGA (2006) cita, a verificação de quatro condições imprescindíveis: o perfil, a habilidade, a escolaridade e a experiência.

Outros aspectos considerados na etapa de seleção de pessoal para a central de atendimento dizem respeito à comprovação de comunicação e interação inter-pessoal aferida pela competência em relação à comunicação telefônica, uso apropriado da linguagem (gramática e adequação lingüística) e habilidade em digitação, além de facilidades com as interfaces de sistemas de informática.

Perfil do atendente

Madrugada (2006) descreve os principais atributos do perfil do operador de centro de atendimento como: empatia, sintonia com o outro, sensibilidade, atenção, precisão, credibilidade, persistência, qualidade da voz, conhecimento e cooperação.

Outro quesito que deve ser analisado e exposto em profundidade aos novos atendentes refere-se às previsões realistas do trabalho.

Embora de difícil mensuração, é importante explicitar a necessidade de uso de fontes diversas de informação, sejam elas provenientes dos próprios atendentes, do supervisor, da descrição da tarefa, da cartilha de serviços, das páginas da intranet, da internet, dos documentos legais etc.

Não se deve subestimar o trabalho do atendente em uma central de atendimento, mas sua descrição deve ser realista. Assim, não se deve, por exemplo, tentar iludir um candidato a atendente com promessas de um ambiente intelectualmente desafiador, de pesquisa, de gestão do conhecimento.

Processo de seleção

Em um processo de seleção para cargos da central de atendimento, grandes precauções devem ser tomadas quanto à qualidade da entrevista e à importância da escolha das pessoas mais adequadas ao perfil de atendente.

Plano de retenção

Vislumbra-se que um plano de comunicação eficaz colabore para a eficácia de um plano de retenção de talentos e valorização dos servidores da Central de Atendimento.

As etapas de seleção, ambientação, capacitação, monitoramento, reconhecimento e recompensa devem ser analisadas e promovidas de modo especial no contexto da retenção de talentos no âmbito da central de atendimento ao servidor.

Humanização da central de atendimento

Os principais pontos da humanização da central de atendimento, segundo Madruga 2006 são:

- ✓ Reconhecimento pelo governo;
- ✓ Contratação mais flexível;
- ✓ Chamadas mais simples respondidas automaticamente;
- ✓ Fidelidade do colaborador;
- ✓ Turnos flexíveis;
- ✓ Plano de capacitação;
- ✓ Escolha de atendentes habilitados;
- ✓ Combate à desumanização (robotização);
- ✓ Disseminação das metodologias do Marketing de Relacionamento (CRM);

Esse conjunto de exigências deve ser compreendido em conjunto com as demandas de tecnologia e das habilidades requeridas dos atendentes.

Mancini (2006) considera call center como um estágio avançado do marketing tradicional, um conceito ampliado do telemarketing. Assim, “o call center surge no momento em que a organização sente necessidade não só de atender as demandas do mercado, mas também de antecipar-se a elas, ultrapassando as expectativas do cliente. (MANCINI, 2006, p. 29)

Azevedo & Caldas (2005) definem, de maneira bastante *sintética*, *Call centers* modernos como ambientes cujo funcionamento é baseado em tecnologias das áreas de informação, computação e telecomunicações e que se caracterizam pela mudança tecnológica constante. Esses autores apresentam as características

do modelo do *call center* moderno em contraposição à organização industrial e à idealização da organização flexível, comparando os itens: estrutura da tarefa, desenho dos processos, desenho do cargo, hierarquia, supervisão do trabalho e relação chefe/subordinado.

A visão crítica desses e diversos autores denuncia os *call-centers* como locais de trabalho incessante, repetitivo e sem fim, daí sua associação aos *sweat-shops*¹ (pela características de fragmentação, simplificação de tarefas, ausência de experiência prévia, ao contrário do esperado pela teoria organizacional).

Dentro de uma linha semelhante, Barbosa (2006) analisou as relações sociais entre líderes e empregados em empresas de call center e, de maneira exploratória, evidenciou relações retrógradas de trabalho em contradição com a modernização e alta tecnologia presentes.

Ressalte-se que as condições de trabalho nas centrais de atendimento, decorrentes da realidade exposta acima, têm merecido a atenção dos ergonomistas, tanto no registro como na prevenção das lesões por esforços repetitivos (LER) e das doenças ósteo-musculares relacionadas ao trabalho (DORT) (PEREIRA, 2001).

Neste trabalho será utilizada a expressão **central de atendimento** como sinônimo de *call center* e, eventualmente de *contact center*; a expressão **central de relacionamento** é sinonímia de *care center*, e evita-se, assim, sempre que possível, anglicismos desnecessários.

Para uma perspectiva evolutiva, baseada nos parâmetros de proximidade com o cliente, apresentamos, a seguir, a figura 1, adaptada de Madruga (2006), que situa a evolução temporal da central de atendimento em relação à proximidade com o cliente, contrapondo o contato presencial e à distância.

¹ *Sweat-shop*. Nome que designa as lojas e ateliês que exploram os trabalhadores impondo-lhes trabalho excessivo, longas jornadas e salários de fome.

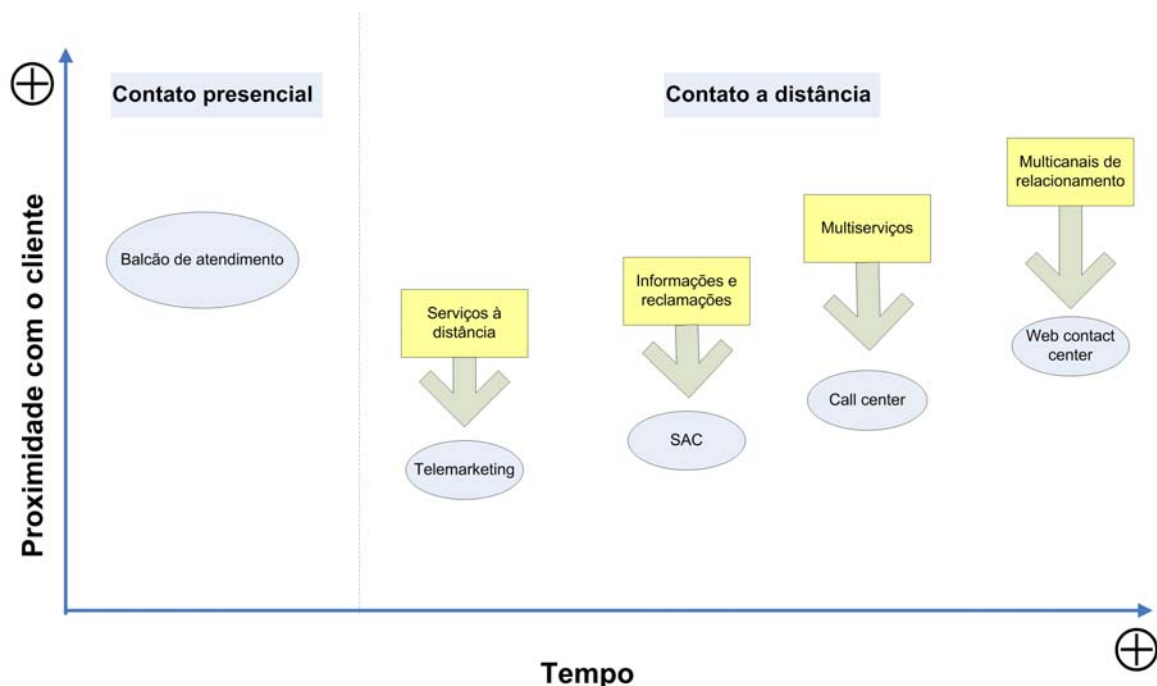


Figura 1. Evolução temporal dos serviços de atendimento e proximidade com o cliente, Adaptada de Madruga (2006, p. 28)

Para além da perspectiva do prestador de serviços ou da infra-estrutura necessária ao atendimento ao cliente, o enfoque mais fundamental é constituído pela **satisfação do cliente**, principalmente nas dimensões de atendimento e desempenho da qualidade em serviço. (LOBOS, 1993). [A terceira dimensão - custo - não apresenta, enquanto o conceito de centro de custo não estiver implantado no Tribunal, condições de ser aferida.]

O termo **desempenho** engloba as sub-dimensões de *validade, disponibilidade, precisão, rapidez, fidelidade às normas, solução de problemas e confiabilidade*.

Já o **atendimento** é resultante da interação multivariável dos fatores:

- ✓ Aparência tangível (instalações, pessoal, equipamentos e recursos de comunicação);
- ✓ disposição para servir ou “prestatividade” aos clientes;
- ✓ segurança, (conhecimento e domínio dos serviços e habilidade em propiciar um clima de confiança;
- ✓ personalização ou customização, que ocorre quando os serviços são prestados de tal maneira que identifica os clientes como

- pessoas, ao mesmo tempo que se cumpre o preceito constitucional da impessoalidade;
- ✓ a capacidade de reparação de erros cometidos em prejuízo do cliente (LOBOS, 1993).

Lobos (1993) sugere que a face de serviços não é composta apenas de três ângulos (estratégia, sistemas amistosos e pessoas) que formaria o denominado triângulo de serviços, e sim um quadrado, cujos vértices seriam representados como na figura 2.

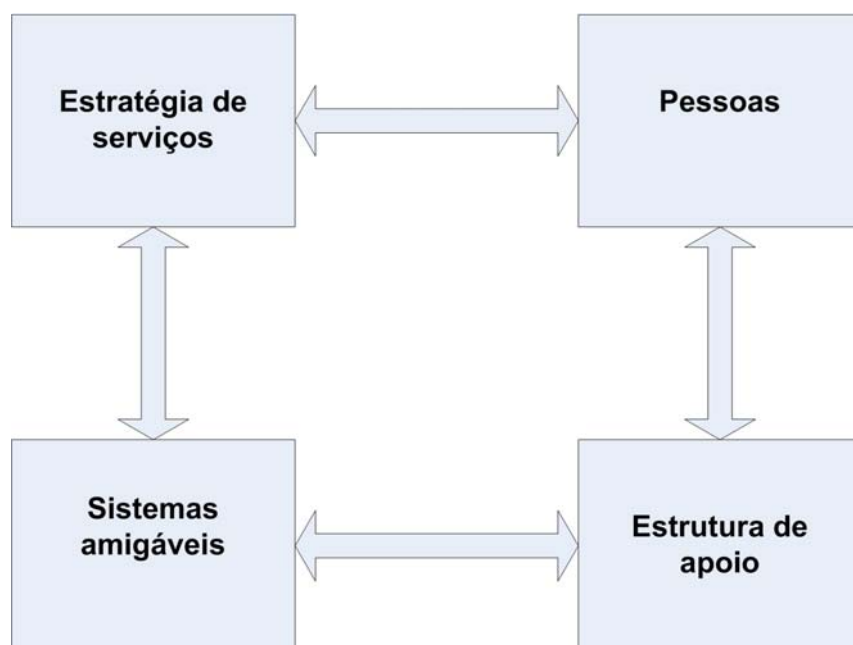


Figura 2 - Os quatro vértices da face de serviços, adaptado de Lobos, 1993, p. 31.

Segundo Almeida (1995), o conceito de “momento da verdade” – todo momento de contato entre o cliente e a empresa – aporta grandes benefícios para a qualidade em serviços. Para o autor, todos os momentos da verdade (MV) são importantes, porém alguns são críticos. A importância acordada aos momentos da verdade deriva da definição de ciclo de serviços como a reunião ordenada e seqüenciada dos MV vivenciados pelo cliente na empresa. As temáticas de qualidade em serviços, redescoberta do cliente, foco no cliente, satisfação do cliente, relacionamento com o cliente correspondem a capítulos em sua obra pioneira em termos de divulgação. A preocupação com as tendências da área e com a

agregação de valor na prestação de serviço ao valor, se resume apropriadamente no título, “Cliente, eu não vivo sem você”.

De acordo com Scott (2001, p. 46), deve-se superar o nível de atendimento ao cliente e buscar atingir a satisfação do cliente, uma vez que o atendimento é definido pelo fornecedor, enquanto que o cliente define sua própria satisfação. Já Albrecht & Zemke (2002) dedicam a atenção à reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Nesse sentido, apontam para a distinção crítica entre fidelidade e satisfação do cliente e que para o conhecimento do cliente é necessário saber ouvi-lo de várias formas. Esses autores entendem que superar a prestação de serviço e agregar valor ao cliente é o que define a excelência em serviço, pois os clientes buscam **valor** e não “serviços aos clientes” segundo Albrecht & Zemke (2002, p. 322).

O marco conceitual de **gestão de relacionamento com o cliente**, que é constituída por uma série de estratégias relacionais conduzidas por profissionais com visão de longo prazo, que entendem que a gestão de relacionamento com o cliente não pode ser reduzida a um conjunto de tecnologias de atendimento, que o relacionamento com o cliente é afetado pelas mudanças societais e que o cliente busca valor e satisfação Madrugá (2006, p. 39).

Nesse sentido, o trabalho será balizado segundo a orientação teórica de Demo (1999, 2004 e 2005), principalmente no que diz respeito ao arcabouço teórico da gestão de relacionamento e os marcos conceituais de políticas de gestão de pessoas.

Para Demo (1999), o marketing de relacionamento reveste-se de grande importância, ao fornecer a chave para a retenção dos clientes, ao envolver mecanismos estruturais para mantê-los fiéis, atender suas necessidades e desejos e ainda individualizando e personalizar seus serviços.

Apresenta-se a seguir um levantamento do estado da arte sobre marketing de relacionamento.

1.2 ESTADO DA ARTE SOBRE MARKETING DE RELACIONAMENTO

O estudo de Ngai (2005) sobre a pesquisa em marketing de relacionamento, no qual o autor elaborou uma revisão e classificação da literatura

acadêmica sobre marketing de relacionamento entre 1992 e 2002, foi utilizado para identificar os principais estudos relacionados aos aspectos analisados nesta monografia. Ngai utilizou cinco categorias para delimitar as tipologias de um total de 205 estudos sobre marketing de relacionamento, publicados em 85 revistas científicas. As categorias de CRM e de serviços e apoio são as que mais diretamente dizem respeito nesta monografia, baseados na perspectiva de Yelkur (2000), que identificou a alta qualidade de serviço e apoio ao cliente como o ponto básico para a elevação das taxas de retenção do cliente e a manutenção de um bom relacionamento com o cliente.

Dentre os 65 artigos dedicados a CRM per si, quatro deles (o que corresponde a 6,2% em relação ao assunto CRM e 2% em relação ao total de artigos) dedicavam-se a gestão de pessoas: Baker (2002), Galbreath e Rogers (1999), Helfert e Vith (1999) e Jauhari (2001).

Vale notar que dos 15 artigos sobre serviço e apoio ao cliente, quatro eram dedicados a *call center*: Feinberg, Hokama, Kadam e Kim (2002), Meltzer (2001), Pontes e Kelly (2000) e Seddon (2002).

Quatro artigos, os de Jonson (1999), Li, Fok, Fok, Hartman (2002 a), Li, Fok, Hartman, Fok (2002 b) e Sinha (2001) privilegiaram o gerenciamento da qualidade no âmbito do CRM.

O tema da satisfação do cliente foi identificado em três artigos: Khalifa e Liu (2002), Torcy (2002) e Yelkur (2000).

O estudo do pesquisador chinês Ngai conclui pelo vigor da pesquisa acadêmica sobre marketing de relacionamento, interroga sobre a baixa percentagem de trabalhos relacionados à privacidade em CRM e vaticina que o setor continuará a apresentar um crescimento significativo nos próximos anos. (NGAI, 2005).

Uma nova abordagem privilegia não só o conhecimento sobre os clientes como, por exemplo, as características dos clientes e suas preferências, mas o próprio conhecimento dos clientes, isto é o conhecimento residente nos clientes.

Assim, Gibbert, Leibold e Probst (2002) se debruçaram sobre os estilos da gestão do conhecimento sobre os clientes (CKM) e analisaram como as empresas inteligentes os usam para criar valor. Os autores compararam os quadros conceituais da Gestão do Conhecimento, da Gestão de Relacionamento e da a

Gestão do Conhecimento sobre os Clientes em relação aos quesitos: conhecimento almejado, axiomas, razão de ser, objetivos, métricas, benefícios, beneficiário, papel do cliente, papel da empresa e defendem que a Gestão do Conhecimento sobre o cliente pode fornecer uma vantagem competitiva. Os autores também alertam para os obstáculos representados pela mudança cultura e pelos desafios de competência.

Apresenta-se, a partir de agora, um esboço das principais obras de autores consagrados que já conquistaram posições de autoridade no campo do marketing de relacionamento. Esse esboço é necessário para a compreensão do contexto em que a gestão de relacionamento com o cliente se insere. Longe da pretensão de circunscrever toda a gama de assuntos tratados em CRM, esta revisão identifica, em ordem cronológica, algumas obras de 1991 a 2007. A exceção é a referência a Griffin, 2001, que se trata de um artigo de revista.

O início da década de 1990 vivenciou novas idéias e proposições na área de marketing de relacionamento, com o deslocamento do foco do produto/serviço para o cliente e o destaque de autores como McKenna, Vavra e Peppers dentre outros.

A edição original de *Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente*, de Regis McKenna, data de 1991 e foi considerada uma evolução no pensamento de marketing, rompendo com as idéias vigentes de segmentação. McKenna foi um dos primeiro a formular que os departamentos de marketing deviam conhecer melhor seus clientes graças à compreensão de suas preferências e assim aumentar a probabilidade de retê-los.

A obra de McKenna contempla os seguintes princípios básicos: o marketing é dinâmico; o marketing diz respeito à criação de mercado e não à participação de mercado; o marketing refere-se à processo e não se limita a estratégias promocionais; o marketing é essencialmente qualitativo e não quantitativo; o ambiente é fundamental para o marketing; o marketing é holístico e portanto deve ser função de todos. Em síntese, o marketing é uma batalha constante pela lealdade dos clientes. E McKenna (2001) enfatiza que “tudo” deve girar em torno do cliente.

É de se notar com interesse, a utilização das metáforas da corrida espacial no marketing. O próprio McKenna a utiliza quando compara o marketing à

viagem à Lua. E própria expressão “lançamento do produto” faz alusão ao lançamento de foguetes, como aliás mostrada na iconografia de marketing.

Mas, talvez o mais importante seja a atração do conceito de McKenna de “construção do relacionamento” para o serviço público, posto que a esfera governamental, principalmente na área de comunicação, no início dos anos 1990, em países como a Austrália, começou a promover o “serviço ao cliente” e “comprometimento cívico” (YOUNG, 2007). Mais ainda, esta autora discorre sobre “marca” na acepção de McKenna e afirma que se trata de um desafio para aqueles que defendem a idéia de que o interesse público é o significado central para a marca setor público. Segundo Young, esse pode ser um desafio positivo e engrandecedor pois a marca “governo democrático” tem muitos motivos do que se orgulha e muito a promover e a defender. Um desses desafios consiste em utilizar as ferramentas de marketing para divulgar as diversas maneiras através das quais os servidores públicos executam suas tarefas visando a melhoria do serviço, a equidade e a boa governança.

A obra de Vavra (1993) *Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento* é considerada um marco no estudo de relacionamento com cliente, principalmente pela mudança de orientação das empresas em relação ao cliente. O título original remete ao conceito de pós-marketing que depois foi substituído pela expressão marketing de relacionamento.

Muitos autores consideram o período entre meados e final dos anos 1980, como a era da criação do marketing de relacionamento, e Vavra ocupa papel de destaque entre os pioneiros.

Vavra teria sido um dos primeiros a mencionar a mudança que consiste em se privilegiar a retenção do cliente em vez da conquista. Esse conceito evoluiu posteriormente para a noção de fidelidade do cliente.

Vavra discute também aspectos fundamentais das características de um banco de dados que possibilita a uma empresa ter vantagem competitiva sobre outra. Nesse sentido, Vavra diferencia as tipologias de informação, isto é, o que ele denomina de informação declarada, informação derivada, informação encoberta e informação combinada.

Mas essas informações só têm real valor se contribuírem para manter relacionamentos de longa duração com os clientes ao aumentar sua satisfação através das interações com a empresa.

O mecanismo do diálogo com o cliente, segundo Vavra, é uma ferramenta poderosa no marketing de relacionamento. Por isso, o autor analisa situações em que esse diálogo, mesmo informal é privilegiado.

Vavra dedica boa parte de sua obra a enumerar as bases para um programa de satisfação de clientes. E como não poderia deixar de só, Vavra também discorreu sobre a reconquista de clientes.

Em resumo, o marketing de relacionamento, na concepção de Vavra, apóia-se em: identificação da base de clientes, reconhecimento para com os clientes, mapeamento das interações com os clientes; providências para acessar os clientes; medidas da satisfação dos clientes, manutenção dos contatos com os clientes e a tentativa de recuperação de clientes perdidos.

Atente-se para o fato de que para o servidor público essa fidelidade é de outro nível, devido à natureza do vínculo efetivo que rege a maioria dos servidores. Por isso há que se manter presente a necessária adaptação, isto significa, para o servidor público, ênfase, maior na vida funcional, com uma duração de até trinta e cinco anos, do que na etapa do concurso. Mas não se pode esquecer que existe uma concorrência entre os diversos órgãos do aparelho do Estado, que faz com que uma parcela de servidores esteja sempre buscando, através de concursos públicos, avançar na carreira pública.

Por analogia, o serviço público é como um mercado protegido, pois sua base de clientes leais, os servidores, sempre existirá; decorre daí a eficiência ser o seu primeiro corolário. Mas a instituição pública deve buscar também apresentar o máximo de eficácia, focando também nos serviços produzidos para seus clientes internos.

Do ponto de vista do servidor, há um crescente amadurecimento, conquistado inclusive pela democratização da vida pública, que se traduz por maior exigência por serviços de qualidades e mais conhecimento do funcionamento da burocracia estatal e demanda por sua simplificação.

Parafraseando Vavra, para o funcionamento da máquina estatal é fundamental a manutenção de servidores satisfeitos. Inclusive em termos de custo, posto que a regra de economicidade é uma dos preceitos legais, pode se supor que custa mais treinar um novo servidor do que desenvolver novas competências no quadro de servidores.

Dado que a relação entre o servidor público e o órgão responsável pela gestão de pessoas é uma relação de longa duração e complexa, a intensidade e graus de relacionamento apresentam outras características que aquelas mediadas pela compra de produtos ou serviços. No entanto, atividades específicas do chamado pós-marketing também se aplicam aos servidores públicos, quais sejam preparação e organização do banco de dados (que não se limite aos meros aspectos legais do sistema de administração de recursos humanos no que diz respeito a direitos e folha de pagamento), programação de pontos de contato com o servidor, análise de *feedback*, pesquisas de clima e de satisfação, política de comunicação interna etc. Ou seja, importa que os servidores sejam identificados, conhecidos, reconhecidos, comunicados e auditados em relação à percepção de satisfação.

Baron (1997) mostra, através dos sete princípios do “marketing amistoso”, como desenvolver relacionamentos profissionais que exibam a mesma profundidade e sinceridade que as amizades pessoais, de onde seu nome.

Essa abordagem contradiz a voracidade da competitividade que captura, usa e descarta o cliente, ao exigir tempo e esforço na construção e manutenção do relacionamento de amizade. Os resultados, assim como na amizade, podem ser recompensadores, por isso Baron recomenda a dedicação de todos, do mais alto executivo ao mais novo empregado na conquista desta meta. Segundo Baron, alguns conceitos simples são fundamentais: prática cotidiana do “marketing amistoso”; domínio das habilidades de escuta, isto é, saber ouvir o cliente; diferenciação entre os papéis da amizade pessoal e do marketing amistoso; identificação da mensagem da empresa; comprometimento de todos os escalões da empresa; desenvolvimento das mídias e recursos de campanha voltados para o “marketing amistoso”.

A abordagem do marketing amistoso ao diminuir a ansiedade da competição pode incrementar os negócios. Todavia, segundo Baron, o ganho é mais amplo que um simples aumento na lucratividade, pois se baseia em um modo de vida mais do que um sucesso de negócios.

A construção de “relacionamento de negócios amistoso” se dá graças a presença dos requisitos de consciência, credibilidade, confiança e empatia. Um dos pontos sublinhados por Baron é que é impossível construir um marketing amistoso sozinho; ele é sempre o resultado interativo de toda a empresa

Peppers, Rogers, Dorf (1999) consolidaram um marco conceitual importante, o denominado *marketing um para um*, ou seja, o ideal de personalização total, em oposição à massificação proposta por outros autores. A abordagem *um para um* privilegia os serviços prestados a cada cliente em particular, almejando satisfazer suas necessidades. Essa abordagem se repetirá ao longo dos ciclos de relacionamento com o cliente, estabelecendo um vínculo forte e duradouro. Essa perspectiva ultrapassa a simples visão de venda e deve se constituir em um esforço integrado de todas as áreas da empresa: marketing, vendas, produção, serviços, finanças etc. O livro é um manual com explicações práticas detalhadas de “como fazer”, isto é, iniciar, implantar, avaliar e incrementar um tal programa, provendo recursos como testes, listas de verificação, “receitas” e modelos para canais de distribuição, sites, centrais de atendimento, infra-estrutura e os pressupostos para o marketing *um para um*.

Os principais destaques da obra de Peppers, Rogers e Dorf (1999) são: a identificação dos consumidores, a diferenciação dos consumidores uns dos outros, a interação com os consumidores, a customização (personalização) de determinados aspectos dos produtos e serviços voltados às necessidades individuais dos consumidores.

A estratégia do marketing *um para um* é considerada uma solução para a “infidelidade” do cliente, que sempre busca melhores vantagens e melhores preços e vem sendo praticada pelas grandes corporações ao longo de décadas, ao incrementar seus conhecimentos sobre o consumidor e as interações com o cliente.

Griffin (2001), após definir o que é um cliente fiel -- isto é, aquele que faz compras com regularidade, faz propaganda dos produtos ou serviços a outras

pessoas, é imune à pressão da concorrência e tolera eventuais problemas de atendimento que recebe sem desertar -- identifica os principais etapas de um plano relativo à atração, retenção e recuperação de clientes. Para tanto, esse plano deve contemplar a:

- ✓ Conversão de clientes presumidos em clientes potenciais qualificados;
- ✓ Conversão dos clientes potenciais qualificados em clientes que efetuam a primeira compra;
- ✓ Conversão dos clientes que efetuam a primeira compra em clientes freqüentes;
- ✓ Conversão dos clientes freqüentes em clientes habituais (ou fiéis);
- ✓ Conversão dos clientes fiéis em "evangelizadores" das boas qualidades do produto;
- ✓ Recuperação dos clientes perdidos.

Segundo Griffin (2001), o desenvolvimento de um programa de fidelização requer que a empresa adote procedimentos específicos em cada uma dessas etapas, e leve em conta que um bom serviço não é mais suficiente.

Para Stone, Woodcook e Machtynger (2001), CRM consiste na utilização de uma ampla gama de recursos de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para a identificação de cliente, criação de relacionamento e gerenciamento dos clientes que podem contemplar as etapas de definição de alvo, gerenciamento de consulta, boas-vindas, conhecimento, desenvolvimento, problemas de gestão e reconquista.

Uma das idéias centrais de Stone e co-autores é a determinação do valor do cliente a longo prazo, um conceito que ainda não foi captado por muitas empresas. Nesse contexto de valor a longo prazo, é que fazem sentido as idéias de retenção e lealdade do cliente. Na mesma lógica, os autores sublinham o caráter fundamental da atenção aos gestores de relacionamento com os clientes (a chamada *linha de frente*).

Evidentemente, os autores não negligenciam as tecnologias subjacentes ao CRM, que incluem desde os mais tradicionais como a mala-direta, os call-centers,

os diferentes tipos de mídia (CD-ROM), internet, intranet, totens eletrônicos, quiosques e estandes, cartão de fidelidade, bancos de dados etc. e enfatizam os *data warehousing* enquanto possibilidade de obtenção de visão holística do cliente e da lucratividade do negócio.

Embora, como o próprio título da obra de Brown (2001) se refere ao CRM como uma ferramenta estratégica no mundo do comércio eletrônico, sua principal contribuição é não se ater à terminologia vaga e, às vezes confusa, do marketing de relacionamento e sim pela constatação da preeminência do CRM no mercado. Brown apregoa que a eficiência na administração do relacionamento com os clientes é obtida pela definição de uma estratégia de clientes, criação de uma estratégia de canal e produto e entendimento da relevância de uma estratégia de infra-estrutura robusta e integrada. Os exemplos do autor derivam do setor financeiro e demonstram que os resultados da aplicação do CRM provêm do aumento da satisfação do cliente em 15%, diminuição dos custos operacionais em 10% e crescimento da taxa de retenção dos clientes em 18%, gerando um aumento de lucro de 25%.

Na obra de Brown, o conceito de fidelidade do cliente é central e o autor identifica três estágios evolutivos da empresa em relação à estratégia do marketing de relacionamento, quais sejam, a aquisição, a retenção e por fim o atendimento estratégico ao cliente. Este último grau de evolução baseia-se em quatro pilares relativos a clientes: perfis delineados, segmentação, pesquisa e gerenciamento e um relativo à tecnologia. Brown (2001) destaca, portanto, a correlação entre a fidelidade do cliente e a lucratividade a longo prazo.

Kotler e Keller (2006) definiram marketing como um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. Ao abordar satisfação, valor e fidelidade do cliente, Kotler e Keller (2006) se debruçam sobre alguns questões fundamentais como: o que é valor e satisfação para os clientes e como as empresas podem proporcioná-los? O que é fidelidade para o cliente e como as empresa podem conquistá-la? O que é valor do cliente ao longo do tempo? Como as empresas podem atrair e reter clientes? Como

as empresas podem cultivar fortes relacionamentos com os clientes? Como as empresas podem fornecer qualidade total e o que é database marketing?

Um dos aspectos mais interessantes de Kotler e Keller é a subversão do organograma tradicional com o topo da pirâmide ocupado pelos clientes nas organizações orientadas ao cliente e não mais pela alta administração. Os clientes ocupam ainda “as laterais” da pirâmide, o que ajuda a estabilizá-la, mas sem eliminar completamente o caráter de equilíbrio dinâmico demonstrado.

A conceituação de valor entregue ao cliente é mostrada de modo gráfico como a resultante do vetor somatório do valor de imagem, pessoal, serviços, produto e do vetor somatório de custo psíquico, de energia, tempo e monetário, do mesmo modo que para determinar a análise de lucratividade cliente-produto, Kotler e Keller resolvem a questão com a apresentação de uma “simples” matriz bidimensional.

O ponto mais relevante para essa revisão é contudo sua comparação do marketing de massa versus o marketing um-para-um, sublinhando as principais diferenças dessas concepções. Outro insight revelador é a apresentação gráfica dos níveis de marketing de relacionamento em função das margens e quantidade de clientes/distribuidores, que busca explicar as diferenças entre as margens altas, médias e baixas. Depois de tabular uma definição do que constitui o CRM, os autores exemplificam as tecnologias de apoio ao CRM e detalham as características das *datawarehouses* e *data mining*, como ferramentas que propiciam o aumento da participação no negócio do cliente, não sem olvidar suas dificuldades e problemas inerentes.

Baran, Galka e Strunk (2007), da De Paul University, apresentam no livro intitulado *Customer Relationship Management*, de cunho didático, um panorama da aplicação do CRM nos mais diversos campos da indústria e de serviços, desde os bancos, cassinos companhias aéreas, distribuidores, hotéis, supermercados, e varejo em geral. O mérito é mostrar as diversas abordagens e aplicações sem cair na armadilha das estatísticas. O segundo grande trunfo de Baran e colaboradores é focar nas estratégias do marketing de relacionamento. O livro delineia um quadro geral para a compreensão do CRM e de suas aplicações específicas em marketing e vendas. Os autores demonstram como o CRM alinha os processos de negócios com as estratégias voltadas para a construção da lealdade dos clientes e lucratividade da

empresa. De maneira geral, o livro apresenta um apanhado da teoria e evolução do CRM, aprofunda-se no gestão de dados, informação e conhecimento, analisa os impactos do CRM nas estratégias de venda e de marketing, considera as implicações éticas do CRM e antevê os novos horizontes e futuro do CRM.

Complementando o estado da arte, apresenta-se, a seguir, a revisão da produção nacional dos últimos anos, afeta à gestão de relacionamento.

1.3 REVISÃO DA PRODUÇÃO NACIONAL DOS ÚLTIMOS ANOS

Esta seção apresenta uma revisão da produção nacional relacionada mais diretamente à central de relacionamento, incluindo ainda central de atendimento e *call center*.

A revisão da produção nacional está organizada a partir da pesquisa bibliográfica relativa aos termos “*call center*”, “central de atendimento” e central de relacionamento” em periódicos nacionais, utilizando bases de dados como o SCIELO, engines de busca como o Google Acadêmico e Google Scholar e, especificamente, as revistas acadêmicas, RAC, RAC-e RAE e RAUSP.

Queiroz, Pretto e Mirapalheta (1999) estudaram, no âmbito da administração mercadológica, a relevância de dois fatores na percepção de qualidade nos Serviços de Atendimento ao Cliente (SACs). Especificamente, os autores defendem que a qualidade percebida pelo consumidor no serviço prestado pelos SACs no atendimento telefônico de reclamações é mais influenciado pela qualidade do atendimento do que pela resolução do problema gerador da reclamação. O artigo apresenta, lançando do modelo atribucional de Folkes, que busca relacionar pensamentos específicos sobre falhas nos produtos a comportamentos relacionados à reclamações, uma análise teórica dos processos que levam o consumidor a reclamar, e os resultados da pesquisa de campo em uma empresa de grande porte do setor eletroeletrônico com operações no Brasil. Segundo os autores, as pessoas procuram determinar o porquê da falha, e o tipo de explicação encontrada determina o curso de ação a ser tomado. Dito de outra maneira, o peso para a qualidade percebida encontra-se na resolução efetiva do problema ou na forma de atendimento? Segundo os autores, o principal componente para o julgamento do cliente em relação ao SAC não é a resolução de acordo com

as expectativas do consumidor e **sim sua percepção de um bom atendimento**. (grifos nossos).

Ferreira (2001) diagnosticou a organização de trabalho em um equipe de *call center* em uma situação de reestruturação da empresa. Os resultados mostraram significativas mudanças na organização do trabalho dessa equipe estratégica e em seus padrões culturais, visando práticas de trabalho mais eficazes e modelos de gestão voltados para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

De acordo com Ferreira (2001), em sua análise da situação de trabalho do supervisor como líder estratégico em *call centers* no segmento de telecomunicações, há um claro contraste entre as características das centrais de atendimento ao cliente hoje e as novas tendências no setor, conforme mostrado no Quadro 1.

Características atuais	Novas Tendências
Unidades descentralizadas	Unidades centralizadas
Atendimento à solicitações dos usuários	Antecipação de soluções aos clientes
Acesso telefônico	Acesso multimídia
Sistemas não integrados	Sistemas integrados
Disponibilidade de acesso limitada	Acesso 24 horas por dia 7 dias por semana
Central de Atendimento	Central de Relacionamento

Quadro 1. Características das Centrais de Atendimento. Adaptado de Ferreira (2001. p. 58)

Silva, Oliveira, Constantino e Zaltman (2002) analisaram comparativamente os principais fatores que criam dificuldades para a atuação dos operadores de *call center* no que diz respeito à melhoria do relacionamento com os clientes. Acertadamente, os autores destacam a importância das ações de capacitação e de valorização dos atendentes, em termos das políticas de gestão de pessoas. Esses autores apontam para as contradições entre o discurso e a prática, principalmente porque o treinamento assume dimensões eminentemente técnicas; porque a gestão não leva em conta as dificuldades de se lidar com uma linguagem mediada por scripts e pela tecnologia; porque as empresas podem apresentar

problemas de integração e deficiências na gestão de pessoas e devido à rotina, à ansiedade e ao diálogo truncado com os supervisores da central de atendimento.

Segundo Ferreira e Cezar Neto (2003, p. 106), a literatura sobre atendimento ao público está focada na relação entre atendentes e usuários, sem a preocupação com a forma pela qual a informação chega ao atendente. Esses autores criticam também os textos sobre administração pública que se ocupam do uso de informações agregadas no planejamento governamental, sem contudo levar em consideração o tratamento individualizado das demandas.

Vasconcelos, Motta, Pinochet e Segalla (2001) exemplificam algumas das contradições e paradoxos inerentes ao discurso empresarial ao justificar a implementação de novas tecnologias e sistemas de informações a partir da análise de funcionamento de uma central de atendimento de uma grande empresa do setor de energia elétrica. Os autores concluem que a tecnologia não induz necessariamente a um tipo de percepção específica nos diferentes grupos de atores sociais.

Vasconcellos, Motta e Pinochet (2003) situam a central de atendimento como estratégica para a organização, pois facilita o relacionamento com o cliente além de gerar informações úteis para a informatização de outros setores da organização, graças às suas funcionalidades, por exemplo o funcionamento “7 dias e 24 horas” etc.

Ainda seguindo esses autores, as informações a serem coletadas, quer sejam reclamações, requerimentos, demandas de serviços ou de informações podem constituir uma base informacional que repassadas a outras instâncias hierárquicas poderão permitir a reconfiguração de processos e otimização de rotinas.

Este trabalho destaca-se pela ênfase dada aos paradoxos organizacionais dos sistemas de informação ao abordar o exemplo das centrais de atendimento como base para o estudo exploratório de paradoxos organizacionais dos sistemas informacionais baseados na formulação de aprendizagem de Argyris (1993).

Azevedo & Caldas (2002, 2005) destacam a crescente atenção sobre os *call centers* e apontam para as visões conflitantes entre profissionais e acadêmicos no que diz respeito à caracterização dos *call centers*. Os profissionais

caracterizariam os call centers como organizações orgânicas de alta tecnologia, enquanto os acadêmicos criticam a concepção mecanicista subjacente. Os autores concluem que as novas tecnologias têm tornado os *call centers* cada vez mais mecanicistas, porém destacam que a concepção do trabalho por parte da gerência e a forma de implantação da tecnologia é que determinam a evolução ou involução do desenho do trabalho em *call centers*.

Caracas & Fonseca (2006) buscaram verificar quais os mecanismos presentes para a geração do conhecimento organizacional em equipes virtuais que atuam em serviços de suporte aos usuários de informática, a partir de experiências e conhecimentos individuais. O objetivo dos autores era investigar como as interações na equipe virtual contribuíram para gerar mais conhecimento e qual a evolução desse conhecimento. Verificou-se que a externalização de conhecimento ocorre na medida em que padrões de atendimento são criados ou atualizados a partir da socialização do conhecimento entre os indivíduos, mas que poderia se dar de forma mais abrangente se existissem mecanismos específicos para a socialização sob a forma de fóruns de discussão dos assuntos de atendimento ao usuário. Os autores concluem que uma estrutura bem delineada e uma base de procedimentos que integre a base de conhecimentos existente constituem os alicerces da gestão do conhecimento na organização estudada, e que a expansão desse conhecimento é um desafio contínuo da gestão.

Diniz, Porto e Santos (2007), partindo do pressuposto que o *internet banking* é visto pelos bancos como um oportuno canal para manter relacionamento *on line* com os clientes, analisaram a capacidade de respostas dos bancos às solicitações via *e-mail*, isto é, entenderam que a avaliação do nível de respostas via *e-mail* mensura o grau de relacionamento virtual de uma instituição. Os autores criaram uma metodologia para avaliar o índice de respostas ao envio de mensagens por potenciais clientes e aplicaram-na em uma amostra de 40 bancos. Os resultados mostraram um índice médio de resposta de 83%, um tempo médio de resposta de 44 horas e um índice médio de qualidade de 48%. Os autores concluem que o relacionamento virtual via *internet banking* ainda é incipiente.

Xavier e Dornelas (2006) investigaram o papel do gerente em relação ao tratamento dispensado ao cliente, em face da utilização de um sistema de gerência

do relacionamento com o cliente (CRM), a partir da premissa que a gerência é apontada como principal agente de mudança organizacional baseada em tecnologia. A pesquisa do tipo “estudo de caso em profundidade” foi realizada em uma empresa concomitantemente usuária e fornecedora de tecnologia e que implantava um sistema de CRM, cujos principais usuários eram gerentes regionais. O método abrangeu entrevistas em abrangência nacional. As perguntas se basearam na revisão bibliográfica, nas áreas de mudança organizacional, marketing de relacionamento, tecnologia da informação e gestão do relacionamento com o cliente e utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os autores constataram resultados significativos sobre a potencialidade de uso do sistema, que requer mudanças nos processos e inclui uma postura gerencial mais pró-ativa em relação ao contato e atendimento do cliente. Isso possibilita gerenciamento mais efetivo e melhor planejamento das atividades.

Segundo D’Angelo, Schneider e Lóran (2006), o marketing de relacionamento é uma filosofia empresarial capaz de prever a construção e manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, em uma perspectiva de longo prazo. A adoção do marketing de relacionamento, demandaria o engajamento da organização em uma postura cultural, estratégica e operacional que se coadune com seus princípios. Os autores descrevem e analisam a postura de grandes empresas brasileiras para desenvolver relacionamentos com consumidores finais. A partir de 19 entrevistas de profundidade, indica-se que as empresas enfrentam dificuldades em todas as instâncias do marketing de relacionamento. Embora conscientes da importância do marketing de relacionamento, essas empresas não foram capazes ainda de inseri-lo na cultura e na estratégia organizacionais e privilegiam as ferramentas operacionais. O artigo investiga as causas dessas dificuldades, especialmente o pouco entendimento sobre marketing de relacionamento como essencial para a cultura da empresa, a quase ausência de compreensão do papel estratégico do marketing de relacionamento e o uso restrito das ferramentas tecnológicas. Os autores oferecem reflexões sobre a pertinência da produção acadêmica predominante nesse campo do Marketing.

Claro, Claro e Zylbersztajn (2005) estudaram as estratégias de marketing de relacionamento na situação em que comprador e fornecedor utilizam estratégias

diferentes, motivados pela necessidade de se entender melhor as diferenças entre as estratégias de marketing de compradores e fornecedores. Os autores utilizaram as perspectivas emergentes de governança inter-organizacional e rede estratégica de negócios o desenvolvimento do modelo teórico construído para buscar entender quais os fatores característicos dos relacionamentos de sucesso. O teste do modelo foi realizado em 67 compradores e 174 fornecedores do setor de flores e plantas ornamentais da Holanda. As principais diferenças encontradas dizem respeito à utilização de uma estratégia focada em elementos tangíveis, através de investimentos em ativos específicos para a transação e encorajamento de ações conjuntas por parte dos compradores; já os fornecedores utilizam uma estratégia focada nos elementos sociais, com ênfase na confiança e na flexibilidade no relacionamento.

Na área de Inovação e Gestão tecnológica, Gião, Borini e Oliveira Jr. (2006) investigaram as dimensões da tecnologia na indústria de *call center*. A partir de uma análise dos avanços ocorridos na computação e nas telecomunicações, que influenciaram países e organizações, redes internas e redes com fornecedores e clientes, o artigo se baseia em uma pesquisa realizada junto a 103 empresas brasileiras que possuem ou provêm serviços de *call center*. Os autores privilegiaram quatro dimensões: redução de custos, relacionamento com clientes, canais de comunicação e monitoramento dos empregados. Se os *call centers* têm apresentado uma evolução tecnológica constante, nem sempre o uso intensivo da tecnologia tem sido positivo. Os autores discutem os resultados que mostram que o uso intensivo da tecnologia não significa uma melhoria geral das dimensões avaliadas e que é escolher saber escolher algumas dimensões em detrimento de outras.

Gião e colaboradores mostram que os gastos típicos com recursos humanos representam 64% e a tecnologia da informação (TI) e telecomunicações representam 31% do total de custos de um *call center*. Na dimensão relacionamento com os clientes, os autores sustentam que o desenvolvimento de ferramentas de CRM permitiu estudos e avaliações complexos que visam ao melhor atendimento dos consumidores com o duplo objetivo de fidelização da base atual de clientes e a prospecção de novos clientes. Como se relaciona diretamente com a esfera de gestão de pessoas, a dimensão de monitoramento do trabalho é particularmente

importante nos *call centers*. Com efeito, nessas empresas existe uma série de parâmetros que monitoram e cronometram os trabalhadores; a quantidade e tempo de chamadas atendidas; gravação do diálogo com os clientes, etc.

Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005) sustentam que as pesquisas sobre gestão de pessoas no Brasil indicam um estágio de transição pelo qual a área de recursos humanos passa atualmente, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais estratégicos de gestão de pessoas. A implementação de tecnologias, como a informatização por meio de aplicações de recursos humanos passíveis de auto-atendimento, tende a ser considerada uma maneira de viabilizar novos arranjos organizacionais da gestão de pessoas. Os autores discutem os impactos da tecnologia da informação e o seu papel estratégico no contexto de transição da gestão de pessoas. Por meio de um estudo de caso, demonstram que a tecnologia pode ser ferramenta útil na consolidação de novas estratégias de gestão de pessoas na medida em que interaja com outros aspectos organizacionais para a emergência de novo sistema social. Mascarenhas e co-autores verificaram que a informatização viabilizou a emergência do modelo político de gestão de pessoas, que torna viável formas orgânicas de organização, em a informação é melhor aproveitada para a aprendizagem organizacional.

Em um estudo específico relacionado a serviços ao cliente e marketing de relacionamento no setor hoteleiro de Porto Alegre, Slongo e Müssnich (2005) examinaram as correlações existentes entre serviços ao cliente e Marketing de Relacionamento nas transações comerciais entre as redes hoteleiras e seus clientes organizacionais. Os autores adaptaram a escala proposta por Wilson e Vlosky (1997) para a mensuração de Marketing de Relacionamento, desenvolvida para a indústria de produtos da madeira e derivados nos Estados Unidos e geraram indicadores para mensuração do nível de oferta de serviços ao cliente. Os constructos dependência do cliente; nível de comparação com hotéis alternativos; investimentos no relacionamento; troca de informações; confiança e comprometimento foram investigados. Os resultados sugerem índices adequados de ajuste à estrutura teórica proposta sobre o comportamento dos atributos de Marketing de Relacionamento e serviços ao cliente, o que parece confirmar as

hipóteses de pesquisa. Conclusões e implicações gerenciais são analisadas no final deste estudo.

Larán e Espinoza (2004) realizaram pesquisa de campo para avaliar a relação da formação da lealdade em função da satisfação. Os autores apresentaram a base teórica que sustenta o relacionamento e um método de pesquisa que permitiu o processamento e a mensuração imediata da satisfação do consumidor, isto é logo após o consumo do produto, de modo que o julgamento é mais preciso e as variáveis melhor mensuradas. Segundo Larán e Espinoza, os resultados obtidos indicam uma relação positiva entre as duas variáveis e que uma parte considerável da variância da lealdade é explicada pela satisfação, contribuindo para o avanço da investigação dos desdobramentos da satisfação e, principalmente, da formação da lealdade.

Em uma abordagem de aprendizagem organizacional em *call centers*, que se reveste de grande replicabilidade para o caso presente, Villela, Mennitti, Zambelli e Arantes (2005) realizaram uma análise sobre as dicotomias entre o discurso e a prática e seus efeitos. O estudo trata da contribuição da tecnologia para a aprendizagem e em dois estudos de caso em duas Centrais de Atendimento, mostra-se que a coerência entre discurso e prática foi fundamental para a boa imagem das empresas junto aos seus funcionários, mesmo no caso em que a organização não provia oportunidades de aprendizado. Os autores questionaram em relação às centrais de atendimento: a tecnologia informatiza e promove aprendizado ou apenas automatiza? Segundo Villela e co-autores, é comum que o discurso apóie a incorporação de novas tecnologias da informação, onde em teoria se defende a aprendizagem e a inovação, mas, na prática, não é o que ocorre.

Depreende-se, de maneira geral, que a produção nacional sobre CRM ainda está muito voltada para estudos de caso, principalmente nos setores mais dinâmicos da economia, e para as estruturas de atendimento ao cliente, com ênfase na tecnologia. A crítica principal é que não se tem conseguido avançar para estudos mais teóricos sobre as concepções básicas de qualidade e satisfação do cliente e alcançar um corpus de pesquisa característico das condições sócio-econômicas brasileiras, posto que se privilegiam quase sempre apenas os consumidores das classes econômicas mais favorecidas.

A seção a seguir será dedicada mais especificamente à revisão da produção sobre marketing de relacionamento e o setor público.

1.4 MARKETING DE RELACIONAMENTO E O SETOR PÚBLICO

Com o intuito de levantar os mais recentes estudos sobre Central de Relacionamento, CRM e Serviço Público, foi realizada pesquisa em engines de busca como o *Google Scholar* e *Scirus* utilizando-se as palavras-chave “CRM” e “*Public service*”. Assim, alguns dos artigos mais relevantes sobre política de gestão de pessoas, atendimento ao cliente, metodologias de CRM, tecnologias e governo eletrônico são comentados abaixo.

Schedler e Summermatter (2007) estudaram a orientação ao cliente no denominado “governo eletrônico”, em um estudo de caso na Suíça. Segundo a literatura, o governo eletrônico tem a potencialidade de tornar os administradores mais focados no cliente; para tanto, os governos locais devem conhecer as necessidades do cidadão. Assim, os autores estudaram quais e como as municipalidades investigam as necessidades dos clientes e como isso afeta o próprio governo. As características gerais das municipalidades e o apoio dos administradores líderes e de políticos explicam parcialmente as diferenças encontradas. O foco no cliente afeta a disponibilidade e usabilidade dos *sites* na *internet*, seleção de tópicos e disseminação de formulários *on line*.

Um grande número de organizações percebe o CRM como uma solução tecnológica de problemas em áreas determinadas. Assim, o CRM resulta em uma multitude de iniciativas descoordenadas. Mendoza, Marius, Pérez e Grimán (2006) examinaram os fatores críticos de sucesso para uma estratégia de marketing de relacionamento (CRM). O CRM deve ser privilegiado por suas implicações humanas, tecnológicas e de processo. Assim, os autores buscaram validar um modelo baseado nos fatores críticos de sucesso que servisse de guia para a implementação e diagnóstico para uma estratégia de CRM. O modelo desses autores é baseado em um conjunto de 13 fatores críticos que dão origem a 55 parâmetros que servirão de baliza para as organizações que desejem aplicar essa estratégia. Um grupo de especialistas internacionais avaliou os fatores críticos e suas métricas que permitem

o estabelecimento de um roteiro para a implementação do CRM e para a análise das falhas em experiências anteriores.

Uma outra perspectiva que atrai bastante investigadores é a do apoio à decisão, além dos *data warehousing*.

March e Hevner (2007) examinaram os sistemas de apoio à decisão de uma perspectiva tecnológica de *data warehousing*. Segundo esses autores, o apoio com sucesso a tomada de decisão gerencial é crítica e depende da disponibilidade de informação de alta qualidade organizadas, disponibilizadas e apresentadas no momento certo, que é aquilo que o *data warehousing* pretende suprir. A principal finalidade do *data warehousing* seria fornecer *inteligência* crítica para a compreensão e avaliação do negócio no contexto de seu ambiente. Adicionada a modelos, ferramentas de análise e interfaces, as informações tem o potencial de se transformar em *business intelligence* – a inteligência do negócio que apóia a identificação de problemas e de oportunidades, as decisões críticas, a formulação, implementação e avaliação de estratégias. March e Hevner privilegiam quatro aspectos: integração, implementação, inteligência e inovação.

Em um estudo com implicações relevantes, Ward e Mitchell (2004) analisaram as prioridades estratégicas de altos executivos de gestão da informação nos setores públicos (governo federal) e privados (1000 maiores empresas listadas na revista *Fortune*) nos Estados Unidos. Os autores indagaram quais as percepções desses gestores sobre o principal desafio de suas organizações a partir da prioridade acordada à gestão dos recursos informacionais e aos fatores críticos de sucesso. Os resultados demonstram que, ao contrário da literatura, não existem diferenças estatisticamente significativas entre o setor público e privado, em relação à dimensão da informação.

Diferentes metodologias para a gestão de relacionamento com o cliente tem sido propostas. Segundo Chalmeta (2005), CRM é uma estratégia de negócios integrativa, focada no cliente, que cria e agrega valor. Segundo ele, é esse foco no cliente que provoca a forte demanda para soluções de CRM. Todavia, muitas implementação de CRM fracassam, por uso inadequado ao não integrar aspectos estratégicos e tecnológicos do CRM. O autor explicita uma metodologia formal para o desenvolvimento e implementação de CRM, que leva em consideração e integra

seus diferentes aspectos: estratégia em relação ao cliente, re-engenharia de processos de negócios focados no cliente, política de gestão de pessoas, sistemas computacionais, gestão da mudança e melhoria contínua.

O dimensionamento da central de atendimento é uma variável com características *sui-generis*. Aksin e Harker (2003) desenvolveram metodologias baseadas em métodos estocásticos e estatísticos para dimensionar os sistemas de serviços cuja capacidade de atendimento é determinada pelo uso de recursos concomitantes. Além disso, esses serviços comumente apresentam um recurso comum que é compartilhado por diferentes tipos de clientes, como é o caso das centrais de atendimento. Segundo os autores, solucionar o problema de filas, implica em se conhecer as demandas, os tempos de espera e a alocação de capacidade computacional, ao mesmo tempo que se dimensiona o efetivo de atendentes.

Pan, Tan e Lim (2006) dedicaram-se à análise do CRM no governo eletrônico sob uma perspectiva relacional. Segundo esses autores, o estudo de caso sobre o letramento digital em Cingapura como parte da iniciativa de e-governo serve para ilustrar a evolução das práticas de CRM estratégicas. O papel do CRM permaneceu relativamente constante, embora suas práticas tenham evoluído em resposta a mudanças ambientais e tecnológicas. Os autores introduzem os conceitos de incentivo, valor e ferramenta relacionais e buscam adotar uma perspectiva a partir da qual formulam uma estratégia de gerenciamento para o CRM, independente de envolvimento organizacional direto.

Um outro estudo de Cingapura aborda a perspectiva holística de implementação do CRM através de um estudo de caso da Empresa de Desenvolvimento Habitacional (TEO, DEVADOSS e PAN, 2006). A arquitetura de CRM empregada nessa empresa reflete uma abordagem holística que integra três perspectivas do CRM, isto é, as perspectivas do negócio, da tecnologia e do cliente. Os autores demonstram um quadro conceitual holístico para o CRM que associa tecnologia da informação com processos de negócios para a entrega de alta qualidade de serviços.

Alguns estudos da literatura sobre CRM apresentam um escopo muito específico, como por exemplo o de Beynon-Davies (2005) dedicado à construção do governo eletrônico: o estudo de caso do “Ministério da Fazenda” no Reino Unido.

Hewson, Hicks, Meekings, Stone e Woockock (2003) escreveram um capítulo específico sobre CRM no setor público na publicação “Estado da Nação 2003”, na realidade um guia de sobrevivência para a alta gerência, buscando explicar porque a alta gerência deve liderar o Marketing de Relacionamento para restaurar a saúde e riqueza das empresas.

Os autores avaliaram a capacidade de “gerenciamento de serviços ao cidadão” em diversos exemplos ao redor do mundo e mostram como o setor público tem objetivos diferentes e apresenta desafios no “gerenciamento do cidadão”. Como se verá, não basta trocar um “c” de cliente por outro “c” de cidadão, posto que existem dois fatores críticos no setor público: os objetivos e a mensuração.

Em um contexto inglês, válido para os países desenvolvidos, os autores admitem que o CRM no setor público é um fenômeno relativamente recente e significa “melhorar os níveis de serviços aos cidadãos ao mesmo tempo que se otimizam os custos para servi-los.”

Todavia muitas experiências têm falhado pela dificuldade de se determinar quais os objetivos precisos e suas avaliações.

Na apresentação da filial húngara da empresa Hill & Knowlton (2006), apresentam-se as similaridades e diferenças do CRM no setor público com o CRM privado. As semelhanças consistem em que ambos utilizam a mesma tecnologia, ambos buscam a satisfação do cliente, ambos oferecem muitos pontos e oportunidades de contato e retro-alimentação e ambos buscam apoiar as tomadas de decisões gerenciais. Já as diferenças residem principalmente no fato de que um grande número de serviços são oferecidos a um grande número de clientes, usando-se um pequeno número de procedimentos.

O CRM no setor público se caracteriza ainda pelo fato de que o nível de serviço é igual para todos os clientes e que o CRM deve oferecer acesso a serviços a todos os cidadãos (e não apenas aos consumidores). Nos últimos o setor público tem se beneficiado de multicanais para alcançar e satisfazer os cidadãos como os centros de contatos, as centrais de atendimento, a internet, etc.

Segundo Hill & Knowlton (2006) O CRM é necessário devido ao grande volume de documentos na esfera pública, o grande aumento da carga de trabalho, muitas vezes com a mesma ou uma reduzida força de trabalho, o que gera longos

prazos de processamento, além da variedade de documentos produzidos em órgãos do estado com o mesmo propósito, mas que não são diretamente comparáveis, sofrem risco de perda de dados e com grande volume de redundância de dados.

Portanto, CRM no setor público tem buscado diminuir os custos operacionais das instituições, gerenciar as reclamações e demandas dos cidadãos e diminuir o prazo de atendimento. O sucesso do CRM no setor público só será alcançado se for baseado na universalização de acesso à Internet e na crescente conscientização política dos cidadãos.

Cabe comentar o trabalho de Vaz (2002) sobre o atendimento ao cliente nas organizações públicas, que enfatiza a importância do bom atendimento ao usuário dos serviços públicos. Este trabalho tem o viés disciplinar da Administração Pública e focaliza, entre outros assuntos, as possíveis causas do atendimento deficiente nas organizações públicas. Essas deficiências são, segundo Vaz (2002) de natureza cultural e organizacional.

Dasso Jr. (2002) apresentou as centrais de serviço ao cidadão, segundo a experiência de governo do Rio Grande do Sul, entre os anos 1988 e 2002. Uma das abordagens importantes de Dasso Jr. (2002) é aquela referente à inovação a serviço da cidadania, na qual se inserem as centrais de serviço ao cidadão. A partir das experiências de diversos países sobre a adoção do “balcão único”, o autor contextualiza a criação e implantação da central de serviços “TudoFácil”.

Vale destacar que o autor considera que a implantação de uma central de serviços ao cidadão, implica um atendimento e postura geral tanto gerencial como dos servidores mediados, com um perfil de novo tipo. ‘Nesse sentido, a Central de Serviços ao Cidadão deve suplantiar os rótulos e limitações de “entrepasto” e “posto de atendimento”. Assim, o autor explora diversas políticas públicas em relação ao atendimento ao cidadão, como por exemplo: implantação do planejamento estratégico participativo para se elevar a capacidade de oferta de serviços públicos aos cidadãos, construção de programa de capacitação e treinamento para as centrais de atendimento ao cidadão, as questões de descentralização, de regionalização.

Apresenta-se, a seguir, um levantamento de instituições públicas brasileiras, de diferentes esferas administrativas, com experiência ou projeto de Central de Atendimento acompanhado de rápidos comentários.

No Painel “Experiências Brasileiras de Atendimento ao cidadão: relato dos estados da Bahia, São Paulo e Pernambuco no âmbito do VII Congresso Internacional del CLAD (Comité latinoamericano de la administración para el desarrollo)” realizado em Lisboa, em 2002, Gonçalves (2002) apresenta o estudo de caso do Governo do Estado da Bahia que criou, em 1995, o Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC, incorporando a lógica das empresas privadas com vistas a um salto qualitativo na prestação de serviços públicos. Segundo a autora, o SAC ficou conhecido como “Shopping de Serviços Públicos” e teria capacidade de atendimento de 2000 pessoas por dia, congregando o atendimento dos cidadãos relativo a 15 unidades governamentais, de âmbito federal, estadual, municipal e privado (banco e concessionária de energia elétrica). A autora defende que o serviço níveis de excelência e um volume expressivo de atendimento, da ordem de 45 milhões de atendimentos entre setembro de 1995 a junho de 2002. Os prazos de atendimento também foram computados e variam, evidentemente em função do serviço demandado, de 7 min para a Carteira do Trabalho até 48 horas para Junta Comercial da Bahia, que resultaram em nível de satisfação do usuário de 89,3% classificado ótimo, 7,3% bom, 2,1% regular e 1,3 ruim.

Annenberg (2002) analisou o estudo de caso do POUPATEMPO no Estado de São Paulo, centrando sobre as diretrizes e estratégias para a implantação de um padrão de qualidade na prestação de serviços públicos, dedicando atenção especial às inovações do serviço, quantificando o volume de atendimento, a satisfação dos usuários, as etapas para a implantação do projeto, a sua evolução no tempo. De especial significado é a seção dedicada à manutenção da qualidade que leva o autor a considerar o projeto POUPATEMPO uma verdadeira revolução cultural.

O Poupatempo inovou também na diminuição do tempo de espera e de atendimento do cidadão via a racionalização, desburocratização e simplificação dos fluxos e procedimentos, além da busca constante pela informatização de rotinas que auxilie na emissão de documentos e na realização dos serviços.

Desde sua inauguração em 1997 até o final de 2006, os seguintes serviços foram prestados no sistema Poupatempo, conforme mostrado na Tabela 1.

Tabela 1. Estatísticas de atendimentos no Sistema PoupaTempo

Item	N
Total de Atendimentos Pessoais	125.513.801
Informações e consultas	9.715.663
Atendimento Telefônico - SERT	2.659.032
Total de Atendimentos	137.888.496
Teleatendimento	16.360.100
TOTAL GERAL	154.248.596

Fonte: Poupatempo (2007)

O Poupatempo tem como objetivo dar atendimento sem discriminação, privilégios ou intermediários, estimular os cidadãos a se manifestar, implantar programas de treinamento sobre Ética e Cidadania aos funcionários e se consolidou como um paradigma em serviços públicos. Como exemplo, o Poupatempo de Campinas, em 2002, atingiu o expressivo percentual de 95,5% no índice de satisfação dos usuários.

A Guedes (2002) coube apresentar o “Expresso cidadão”, a experiência pernambucana de atendimento ao cidadão, que se estabeleceu como uma iniciativa empreendedora. O Expresso cidadão tem como características, a articulação de vários órgãos públicos, um único modelo de gestão, o apoio de tecnologia de ponta e, principalmente, a capacitação dos servidores para atender ao cidadão.

Baseando-se no foco no cliente, na gestão de pessoas e na gestão de processos, essa iniciativa reconhece o cidadão como principal foco da atenção do Estado, disponibiliza serviços de melhor qualidade, resgata a legitimidade dos órgãos do Estado perante a sociedade e permite melhores condições de trabalho ao servidor público.

Os benefícios dessa abordagem se fazem sentir tanto para o Estado, como para o cidadão e, especialmente, para o servidor público que se percebe qualificado, dignificado e sua auto-estima elevada. O próprio sucesso do Expresso cidadão abre espaços de discussão sobre os modelos de gestão no atendimento ao cidadão, o papel do governo eletrônico, a razão de ser da infra-estrutura tecnológica,

a gestão de pessoas, a gestão de processos e o papel do gestor público como agente de mudanças.

Dando prosseguimento a sua pesquisa, Gonçalves (2003) aborda em especial a gestão pela qualidade no serviço público e o serviço de atendimento ao cidadão - SAC e discorre sobre a adoção do modelo do estado da Bahia. Seu objetivo é analisar, sob o ponto de vista teórico, como se dá o processo de difusão de inovações e como certas práticas organizacionais são adotadas visando a melhoria do desempenho a partir de um comparativo da disseminação e aceitação do SAC. Segundo a autora, a análise do modelo organizacional do SAC identificou quatro elementos chaves do processo de difusão, a saber, a inovação, a comunicação, o tempo e o sistema social. Gonçalves conclui que o modelo SAC, adotado na Bahia, fundamenta-se nos princípios da gestão da qualidade, com foco na satisfação dos clientes, melhoria contínua dos processos, treinamento, uso intensivo de tecnologia e comprometimento com resultados. A garantia da manutenção do sistema requer que a monitoração, avaliação e aperfeiçoamento do modelo.

Concluindo esta revisão da literatura, vale destacar o trabalho de Schellong (2005) que resume o estado da arte e representa uma verdadeira carta de intenções para o delineamento da pesquisa acadêmica sobre CRM no setor público. Schellong (2005) admite que a maioria das publicações recentes sobre CRM deriva principalmente do setor privado, e não do mundo acadêmico, e se interessa cada vez pelo setor público. Para demonstrar a especificidade do setor público, Schellong utiliza a sigla CiRM, onde “Ci” corresponde a **cidadão**, definindo-a como uma estratégia, mobilizada pela tecnologia com um amplo foco no cidadão, para manter e otimizar as relações estado-cidadão e apoiar a cidadania (cf. Quadro 2). O autor demonstra os vínculos entre CRM e governo eletrônico e, apoiado nas últimas pesquisas sobre CRM no setor privado, busca aplicá-las ao setor público. Schellong (2005) propõe um programa de pesquisa sobre CiRM que contemple as dimensões do cidadão, dos canais, dos procedimentos e das agendas de governo. Schellong (2005) adverte que muitos estudos de caso do setor privado encorajam o uso do CiRM. O setor público deve avaliar profundamente esses conceitos, pois facilita a relação estado-cidadão e facilita a entrega de serviços ao último. Porém, muitos

casos de fracassos e o grande desconhecimento das necessidades e aspirações do cidadão na administração pública, exigem inovadoras pesquisas acadêmicas sobre o cidadão enquanto consumidor de serviços público e sua relação com o exercício da cidadania.

E, concluindo, com a publicação da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento “Reduzindo a Burocracia” (OECD, 2007), que situa os centros integrados de atendimento ao cidadão, também conhecidos como balcões únicos como um dos instrumentos que têm se tornado amplamente disseminados nos últimos anos para a simplificação administrativa, isto é reduzir a burocracia, ao mesmo tempo que se inserem em um contexto de políticas voltadas para a melhoria do desempenho e de maior produtividade.

CRM (setor privado)	CiRM (setor público)
Competitividade (diferentes níveis)	Monopólio
Mercado	Legislação
Escala de relacionamento com os clientes: dezenas, centenas, milhares, excepcionalmente milhões	Escala de relacionamento com os cidadãos: em geral, milhões e até mesmo bilhões
Gama de produtos homogêneos / quantidade controlável	Quantidade imensa de produtos (serviços) heterogêneos / quantidade “incontrolável” devido à tomada de decisão política
Personalização	Padronização maximizada
Segmentação – clientes mais lucrativos privilegiados	Limites à segmentação / impossível descartar o “cliente” não-lucrativo
Recursos humanos com conhecimento e salários do mercado	Recursos humanos com desconhecimento do cidadão, salários não competitivos
Imagem glamourizada	Imagem desgastada na opinião pública
--	Influência política / ciclo de planejamento / federalismo / responsabilização
Orientação ao lucro / maximização de valor para o acionista	Democracia / ética

Quadro 2. Principais diferenças entre o CRM e CiRM. Fonte: Adaptada de Schellong (2005, p. 329)

Em suma, essa revisão demonstra não a centralidade da tecnologia na gestão de relacionamento como, infelizmente, tem sido enfatizada por alguns autores, e que provoca fracassos retumbantes, e sim seu caráter acessório, posto que são as qualidades humanas de comunicação, comprometimento, interação, inovação, satisfação e bem-servir que constituem os valores prezados e buscados por todos e que constituem os alicerces para um relacionamento aberto, duradouro e

maduro. Principalmente no setor público, com o avanço da democratização e das exigências do cidadão, o movimento pela desburocratização e transparência do Estado, a gestão de relacionamento diz respeito mais à filosofia e à ética do que à tecnologia.

Determinado pelo dinamismo dos setores mais avançados da economia, destacam-se os estudos sobre marketing de relacionamento nos setores bancários e de telecomunicações. Se de um lado a produção acadêmica nacional ainda é modesta, a contribuição brasileira no que diz respeito às aplicações práticas do e-governo, do atendimento ao cliente, da preocupação com a tecnologia como impulsionadora da superação da exclusão digital alcança patamares importantes.

O enorme déficit de cidadania real, a astronômica escala de desigualdade social e a ainda recente democratização do país explicam as experiências exitosas que vem sendo implantadas e o quanto ainda precisa ser feito.

Estudos de caso principalmente sobre a implantação dos serviços de atendimento ao Cidadão, nas suas diferentes denominações e vertentes conceituais como o “Expresso Cidadão”, “POUPATEMPO”, “Shopping de Serviços Públicos” etc. são divulgados e disseminados tanto no país como no exterior e servem de modelo para agências de desenvolvimento internacional.

Experiências pioneiras com o governo eletrônico o caso da “Declaração de Ajuste Anual” (Imposto de Renda) via internet, ou o Sistema de Voto Eletrônico mostram como o Estado brasileiro é capaz de demonstrar inventividade e alcançar resultados duradouros para fins endógenos. Nos últimos anos, a preocupação com a superação da exclusão digital e o resgate da cidadania demonstra que o foco do governo tem se voltado para o cidadão e não mais apenas para os fins burocráticos internos.

Saliente-se ainda que a tecnologia não é o fim no marketing de relacionamento e que os avanços na tecnologia quer de hardware ou de software só fazem sentido se melhorarem a satisfação do cliente. Merece destaque por fim a ainda incipiente contribuição do marketing de relacionamento para a desburocratização e conseqüente incremento das relações efetivas do cidadão e os órgãos de representação do Estado.

Apresentou-se assim, conforme proposto, a revisão da literatura sobre CRM, com destaque para a conceituação e a aplicação do CRM no setor público.

O capítulo 2 tratará do objetivo geral e dos objetivos específicos desta monografia.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

A proposta principal desta monografia é situar a prestação de serviços e a satisfação dos servidores em relação aos serviços prestados pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça, no marco conceitual da gestão de relacionamento com o cliente, balizada pelos objetivos estratégicos de satisfação do servidor e desenvolvimento das competências em alinhamento com a Política de Gestão de Pessoas.

A proposta subsidiária deste trabalho é apresentar, através de estudo aplicado, o projeto da Central de Atendimento ao Servidor da Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça. Ao longo do estudo, serão abordados os conceitos de serviço e atendimento, ancorados na vasta literatura sobre gestão de relacionamento com o cliente, assim como o referencial teórico da Gestão de Pessoas que embasa a proposição de um modelo de Central de Atendimento ao Servidor. Ao final do trabalho serão apresentadas propostas de recomendações (soluções tecnológicas, incluindo hardware e software) para a implementação da Central de Atendimento ao Servidor.

O presente projeto trata ainda pois de subsidiar a futura implantação do serviço de Central de Atendimento ao Servidor da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) do STJ. O projeto é caracterizado pelo foco no cliente interno, isto é, no atendimento aos serviços demandados à SGP. O escopo principal da Central será direcionado para os clientes internos, ou seja, os servidores em atividade, os aposentados e os pensionistas, incluindo-se entre os servidores em atividade os que integram o quadro de pessoal do STJ, os cedidos para outros órgãos, os requisitados e aqueles em exercício provisório no Tribunal, os quais serão beneficiados ao terem maior clareza sobre onde serão atendidos, com mais rapidez e sem necessidades de deslocamentos múltiplos. Ademais, haverá diminuição de transferência de chamadas, com aumento da celeridade e da qualidade da informação.

A proposta fundamenta-se na integração de canais de comunicação da Secretaria de Gestão de Pessoas com seus clientes, por meio de atendimento personalizado, presencialmente, por carta, e-mail, fax, *intranet* e telefone. Esse posicionamento tem sido objeto de uma vasta gama de estudos da disciplina denominada Marketing de Relacionamento, que engloba todas as formas de comunicação passíveis de influenciar a satisfação do cliente.

Em síntese, a pesquisa visa embasar, com elementos da Gestão de Relacionamento com o cliente, um projeto para a implantação de uma Central de Atendimento ao Servidor, incluindo a definição de papéis e processos de funcionamento, com fundamento nos seguintes aspectos: foco no cliente interno; clareza do cliente sobre o atendimento; facilidade de integração das atividades da SGP; concentração no atendimento ao cliente.

2.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos desta pesquisa: descrever as demandas das unidades e os serviços que poderão ser beneficiados com a implantação da Central de Atendimento ao Servidor para atender com qualidade os clientes internos da Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça.

Além disso, serão apresentadas algumas idéias gerais sobre soluções tecnológicas a serem adotadas para a implantação da Central de Atendimento ao Servidor.

No capítulo 3, a seguir, será descrito o método de trabalho, em suas abordagens qualitativa e quantitativa.

3. MÉTODO

3.1 Descrição da Pesquisa

A introdução metodológica pretende situar, de modo preliminar, esta pesquisa nas categorias de pesquisa estabelecidas pelo método científico. Uma pesquisa pode ser classificada, segundo suas características e problemas predominantes, em exploratória, descritiva e experimental.

Este trabalho possui caráter exploratório ao almejar o aprofundamento e ampliação de certos conhecimentos imprescindíveis ao alcance de seus objetivos. De modo resumido, o objetivo maior vinculado à pesquisa bibliográfica, pretende sistematizar os estudos que estabelecerão o referencial teórico desta monografia, caracterizando a pesquisa exploratória.

Possui também caráter descritivo, posto que consiste de uma descrição naturalista da realidade presente e dos pressupostos para a realidade futura. Além disso, este trabalho é de natureza quali-quantitativa, com as características de corte transversal.

Prevê-se assim, uma pesquisa de caráter exploratório, com apresentação dos fundamentos teóricos publicados na literatura. Pretende-se ainda avançar no sentido da aplicação prática das principais abordagens fundamentadas nessa monografia via estudo de caso realizado na Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ.

Em resumo, esta é uma pesquisa exploratória, que visa identificar, no marco conceitual da gestão de relacionamento com o cliente, o conjunto de serviços e atendimentos a serem desenvolvidos na futura Central de Atendimento ao Servidor – CAS, da Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça, em consonância com o Gerenciamento pelas Diretrizes da SGP e dentro da ótica da qualidade, de modo a contribuir para a obtenção e manutenção de elevados índices de satisfação do servidor, que são as metas desejadas.

3.2 Caracterização da instituição

O Superior Tribunal de Justiça é um órgão da administração pública federal, criado pela Constituição Federal de 1988. As atribuições do STJ dizem respeito à uniformização da interpretação da lei federal e o STJ é a última instância da Justiça para as causas ditas infraconstitucionais, isto é, não vinculadas à Constituição, conforme exposto no art. 105 da Magna Carta.

O STJ tem competência para julgar os processos revisionais, inclusive recursos especiais, e processos originários, que são aqueles que têm início no próprio STJ. Assim, o STJ julga crimes comuns praticados por autoridades do executivo, (governadores dos estados e do Distrito Federal) e os crimes comuns e de responsabilidade de autoridades como desembargadores dos tribunais de justiça, conselheiros de tribunais de contas estaduais e membros dos tribunais regionais federais, eleitorais e do trabalho.

O STJ julga também *habeas corpus* relativos às autoridades acima mencionadas ou aos ministros de Estado, exceto no que diz respeito às leis eleitorais, bem como recursos de *habeas corpus* concedidos ou negados pela Justiça Federal ou dos estados, assim como todas as causas decididas nessas instâncias, desde que haja interveniência de lei federal.

A partir de 2005, fruto da Lei de Reforma do Judiciário, o STJ detém ainda a competência relativa à concessão de cartas rogatórias e aos processos e julgamentos de homologação de sentenças estrangeiras.

A estrutura orgânica do STJ está representada no organograma mostrado no anexo I.

O funcionamento do Tribunal obedece ao Regimento Interno, aprovado pelo Conselho de Administração e publicado no Diário de Justiça (DJ, 26/06/2006, p. 43).

O organograma da Secretaria de Gestão de Pessoas encontra-se no anexo II.

O ato que gere a política de gestão de pessoas do STJ está explicitado a seguir.

Superior Tribunal de Justiça

ATO Nº 116, DE 17 DE JUNHO DE 2005.

Institui a Política de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça.

O PRESIDENTE DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 21, XXXI, do Regimento Interno e considerando a importância de tornar amplamente conhecidas as diretrizes, valores e princípios que norteiam a gestão de pessoas no Tribunal, resolve:

Art. 1º Instituir a Política de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça, na forma do anexo deste ato.

Art. 2º A unidade gestora de recursos humanos divulgará a Política, promovendo as ações necessárias para sua implementação.

Art. 3º Este ato entra em vigor na data de sua publicação.

Ministro EDSON VIDIGAL

Política de Gestão de Pessoas

Vantagens:

- Alinhar as práticas de recursos humanos à estratégia da Instituição.*
- Tornar visíveis e partilháveis com todos os colaboradores os princípios e as práticas adotadas pelo STJ na gestão de pessoas.*
- Clarificar a filosofia de recursos humanos adotada pela Administração.*
- Comunicar as crenças da organização que regem as questões de pessoal.*
- Promover entendimento comum de como são tratadas as questões de pessoal.*
- Modelar e explicitar as ações de recursos humanos em consonância com os princípios reguladores das atividades constantes da Política.*
- Orientar a atuação dos gestores na condução das equipes de trabalho, de maneira uniforme para todo o Tribunal.*
- Nortear a atuação dos servidores da SRH, promovendo a descentralização das atividades e a agilidade nos serviços.*
- Promover integração e sinergia das ações de recursos humanos.*
- Imprimir transparência às ações de RH e à gestão de pessoas.*
- Contribuir para a motivação e valorização do quadro funcional do Tribunal, em razão do estabelecimento de regras claras de acesso, desenvolvimento, etc.*

1 - Princípios

2 - Diretrizes

3 – Políticas

3.1) Cultura e valores organizacionais

3.2) Atuação dos gestores

3.3) Suporte da área de recursos humanos

3.4) Treinamento e desenvolvimento das pessoas

3.5) Recrutamento e seleção

3.6) Lotação e movimentação de pessoas

3.7) Gestão dos incentivos

3.8) Gestão do desempenho

3.9) Qualidade de vida

3.10) Sucessão gerencial

3.11) Gestão da informação em recursos humanos

1 - Princípios:

- 1.1) *Todos no Tribunal são co-responsáveis pela construção e implementação da Política de Gestão de Pessoas.*
- 1.2) *A missão, a visão, os valores e as estratégias institucionais norteiam a gestão de pessoas.*
- 1.3) *O mérito é fator determinante na gestão de pessoas, e o seu foco deve estar no resultado do desempenho das pessoas, das unidades e do Tribunal.*
- 1.4) *O cidadão é reconhecido como cliente de cada serviço prestado no Tribunal.*
- 1.5) *As pessoas são capazes de contribuir com seus talentos para o sucesso do Tribunal e são responsáveis pela qualidade, produtividade e resultado do seu trabalho.*
- 1.6) *O gerente é o gestor das pessoas e dos resultados da sua unidade.*
- 1.7) *A área de recursos humanos é facilitadora do processo de gestão de pessoas.*
- 1.8) *A pessoa que atua no Tribunal é formadora e disseminadora da imagem institucional.*
- 1.9) *A visão de futuro e o conhecimento, quando compartilhados, agregam valor e mobilizam pessoas em direção aos resultados setoriais e organizacionais.*

2 - Diretrizes:

- 2.1) *O trabalho deve contribuir para a realização pessoal e profissional.*
- 2.2) *As pessoas devem ser reconhecidas e valorizadas e devem caminhar para um processo de autogestão.*
- 2.3) *As oportunidades de aprendizagem devem estar disponíveis a todas as pessoas que atuam no Tribunal.*
- 2.4) *A gestão de pessoas deve refletir uma compreensão sistêmica e estruturada.*
- 2.5) *A inovação, a criatividade e o empreendedorismo devem ser estimulados e valorizados.*
- 2.6) *O Tribunal deve buscar constantemente as melhores práticas de gestão de pessoas e a promoção de uma cultura de vida saudável.*
- 2.7) *A carreira deve evoluir para uma estrutura em Y, valorizando igualmente o desempenho de funções gerenciais e técnicas.*
- 2.8) *A remuneração do servidor deverá contemplar uma parcela variável, vinculada ao seu desempenho, diferenciando os que apresentarem maior produtividade, atingirem os padrões de excelência de desempenho e cumprirem as metas estabelecidas.*
- 2.9) *As decisões que dizem respeito à esfera de interesse das pessoas devem ser amplamente divulgadas.*

3 - Políticas:

- 3.1) *Cultura e Valores Organizacionais*
 - 3.1.1) *A missão, a visão e os valores institucionais devem ser permanentemente trabalhados por meio de projetos que envolvam todas as pessoas atuantes no Tribunal.*
 - 3.1.2) *O clima organizacional deve ser gerenciado por meio de metas que elevem os indicadores de satisfação e motivação das pessoas.*
 - 3.1.3) *A cultura organizacional deve ser desenvolvida de forma a favorecer a excelência do desempenho e o desenvolvimento das pessoas e do Tribunal.*
 - 3.1.4) *A área de Recursos Humanos deve assessorar os gestores em ações referentes à cultura, ao clima e às mudanças organizacionais.*
 - 3.1.5) *O servidor deve ser conscientizado de sua função de agente público e de cidadão na prestação dos serviços da Instituição e deve estar comprometido com o propósito de melhoria do Poder Judiciário.*

3.2) Atuação dos Gestores

3.2.1) A atuação gerencial deve ser orientada pela missão, visão, valores e estratégias institucionais, enfatizando os resultados da unidade e a melhoria contínua dos processos de trabalho.

3.2.2) A gestão de pessoas deve estar voltada para o cidadão e consoante com a Política de Gestão de Pessoas do Tribunal.

3.2.3) O gestor é autônomo, responsabilizando-se pelas metas acordadas e pelos resultados alcançados.

3.2.4) O relacionamento com parceiros e colaboradores deve basear-se na confiança e no respeito.

3.2.5) O gestor deve comprometer-se com o processo de capacitação dos colaboradores e com seu desenvolvimento gerencial.

3.3) Suporte da área de Recursos Humanos

3.3.1) A área de Recursos Humanos atua como facilitadora da gestão, por meio do serviço de consultoria interna.

3.3.2) A prioridade de suporte, a formulação de serviços e o desenvolvimento de produtos pela área de Recursos Humanos são determinados pela demanda e pela contribuição para os resultados das áreas-clientes.

3.4) Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas

3.4.1) As pessoas são responsáveis por gerir suas carreiras profissionais.

3.4.2) O desenvolvimento profissional no Tribunal é uma responsabilidade compartilhada entre a pessoa, o gerente e a área de Recursos Humanos.

3.4.3) As oportunidades de aprendizagem devem ser disponibilizadas a todas as pessoas que atuam no Tribunal.

3.4.4) As ações de desenvolvimento profissional devem relacionar-se ao desempenho, à análise de potencial e à carreira dos servidores.

3.4.5) Os recursos orçamentários destinados à capacitação são geridos de forma descentralizada pelas unidades organizacionais, excetuando-se os recursos destinados aos eventos corporativos.

3.4.6) É priorizada a utilização de instrutoria interna e de treinamento em serviço nas ações de capacitação, como forma de valorização dos talentos e economia de recursos.

3.4.7) As ações de especialização são acessíveis a todos os servidores e devem vincular-se aos objetivos do Tribunal, mediante critérios previamente definidos.

3.5) Recrutamento e Seleção

3.5.1) O perfil dos ingressantes no Tribunal é definido a partir da identificação das competências necessárias aos cargos existentes.

3.5.2) A periodicidade dos concursos públicos para ingresso no Tribunal é anual.

3.5.3) As competências requeridas para os cargos são dinâmicas e serão revisadas periodicamente.

3.5.4) O mérito deve ser a fonte primária dos processos seletivos internos para ocupação de postos de trabalho, de cargos em comissão e de funções comissionadas, aproveitando-se o potencial das pessoas para o alcance dos resultados da Instituição.

3.5.5) Os cargos devem ter atribuições amplas e possibilitar o recrutamento para habilidades específicas.

3.6) Lotação e Movimentação de Pessoas

3.6.1) O planejamento da alocação da força de trabalho será revisto em face da adoção de inovações tecnológicas, da aquisição de conhecimentos específicos e da realização de aperfeiçoamento nos métodos e processos de trabalho nas unidades do Tribunal.

3.6.2) Por ocasião da lotação, será realizada análise de potencial visando o melhor aproveitamento das habilidades e competências das pessoas.

3.6.3) A mudança de lotação não gera expectativa de reposição de força de trabalho na unidade de origem, devendo ser acordada diretamente entre os gestores das áreas envolvidas.

3.6.4) Têm prioridade na lotação de servidores as unidades diretamente relacionadas à Cadeia de Valor do STJ.

3.6.5) As causas de desligamento de servidores do Tribunal e de movimentação de pessoal devem ser constantemente monitoradas para identificação de ações requeridas para a retenção de talentos.

3.7) Gestão dos Incentivos

3.7.1) A progressão depende primordialmente de resultados de desempenho.

3.7.2) Os benefícios devem constituir forma de remuneração indireta e mecanismo para atrair as pessoas e mantê-las motivadas, levando-as a alcançar resultados de excelência.

3.7.3) A previdência complementar constituirá fonte de atratividade e incentivo para o servidor.

3.7.4) A valorização do servidor deve ser traduzida no reconhecimento do seu desempenho cotidiano pelo gestor e pela equipe de trabalho.

3.8) Gestão do Desempenho

3.8.1) O foco da gestão de desempenho é o aperfeiçoamento profissional do servidor e do gerente, além da melhoria contínua dos resultados da unidade.

3.8.2) A gestão do desempenho envolve a auto-avaliação, avaliação pelo gerente imediato e avaliação pelos pares, clientes e, no caso de gestor, pelos colaboradores.

3.8.3) A gestão do desempenho fornece informações para a tomada de decisão em relação à promoção, à sucessão e à capacitação.

3.8.4) As metas de desempenho são acordadas entre gestor e colaborador.

3.8.5) A gestão do desempenho envolve o processo de acompanhamento e avaliação permanente das metas acordadas e dos resultados esperados.

3.9) Qualidade de Vida

3.9.1) O Tribunal deve promover a cultura de Qualidade de Vida.

3.9.2) As pessoas devem ser conscientizadas e estimuladas a adotar um estilo de vida ativo e saudável.

3.10) Sucessão Gerencial

3.10.1) A carreira gerencial é constituída pelos cargos em comissão e funções comissionadas, com atribuições de direção e chefia.

3.10.2) Os cargos e funções da carreira gerencial são acessíveis a todos os servidores, mesmo não pertencendo à unidade de lotação do cargo pretendido, mediante procedimentos de seleção vinculados ao mérito profissional e a critérios previamente definidos.

3.10.3) As unidades podem utilizar critérios de seleção diferenciados para atender às suas peculiaridades.

3.10.4) A equipe que integra a unidade onde será preenchida função gerencial pode apresentar candidato à sucessão.

3.10.5) A ocupação de cargos e funções comissionadas deve refletir a política de valorização do servidor.

3.11) Gestão da Informação em Recursos Humanos

- 3.11.1) *As informações relativas à gestão de pessoas são acessíveis a todos, preservadas as de caráter individual.*
- 3.11.2) *Os sistemas de informações de recursos humanos devem estar orientados aos gestores e colaboradores, buscando a máxima interatividade com o usuário.*
- 3.11.3) *A área de Recursos Humanos disponibilizará estratégias, instrumentos e técnicas para facilitar a utilização integrada das informações.*
- 3.11.4) *Todos são responsáveis pela atualização e veracidade das suas informações funcionais.*
- 3.11.5) *A Instituição deve comunicar e colocar à disposição de cada colaborador as informações que lhe dizem respeito.*

3.3 Definição de Central de Atendimento ao Servidor do STJ

No caso específico do Superior Tribunal de Justiça, de acordo com a realidade institucional e com os objetivos a serem alcançados por meio de sua implantação, Central de Atendimento ao Servidor significa:

Unidade organizacional vinculada à Secretaria de Gestão de Pessoas com as atribuições de, conforme o Ato Regulamentar n.º 1 de 10 de abril de 2007.

“Art. 71. À Central de Atendimento ao Servidor (CAS) compete receber consultas, diligenciar e prestar os esclarecimentos aos servidores sobre assuntos de pessoal.”

Do ponto de vista de gestão, o estudo de caso será pautado de um lado pela Política de Gestão de Pessoas do STJ e pelo Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), que é a metodologia de gestão desenvolvida nos estudos de Falconi (2004) e empregada na Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ, e analisado no contexto mais amplo da Gestão de relacionamento com o cliente.

3.4 A descrição e o tamanho da amostra

Para fins de linha de base comparativa, efetuou-se uma enquete destinada a medir o grau de satisfação com os serviços prestados pela Secretaria de Gestão de Pessoas.

Um questionário foi elaborado pelo autor da monografia e revisado e aprovado pelos gestores da Secretaria de Gestão de Pessoa. Metodologicamente, optou-se por uma enquete, composta de 8 perguntas, com linguagem fácil e acessível a todos os servidores do Tribunal. O questionário constou ainda de uma primeira pergunta “filtro” e de uma última de caráter aberto, onde os servidores podiam expressar críticas e sugestões. Além disso, a segunda pergunta solicitava a seleção de um e somente um dentre os 30 serviços prestados pela SGP elencados no questionário.

Outro aspecto metodológico importante é que as etapas de elaboração e produção da enquete foram objeto de aprendizado do autor da monografia. Com isso, evitou-se a dependência em relação a outros profissionais da área da tecnologia de informação, que só foram solicitados, quando do aceite formal da pesquisa, para a liberação do *link* específico para a *intranet*. Assim, por ocasião de

outras enquetes trimestrais, todas as etapas poderão ser realizadas localmente e com agilidade.

O questionário foi disponibilizado na intranet durante 10 dias úteis, no período de 24 de setembro a 5 de outubro, e todos os servidores do STJ tinham acesso ao questionário, depois de efetuar *login* e digitar senha, apenas para garantir a não duplicação de respostas pelo mesmo servidor. Solicitou-se por e-mail e por mensagem divulgada na *Intranet* que os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas se abstivessem de responder.

A amostra para essa pesquisa foi de cerca de 2300 servidores. O modelo do questionário é apresentado a seguir.

Pesquisa de Opinião / Enquete

Pesquisa Trimestral de Satisfação com os serviços prestados pela SGP

Geral
<p>1 - Você utilizou algum serviço ou solicitou informação à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) nos últimos três meses?</p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>
<p>2 - Se a sua resposta ao item anterior foi afirmativa, escolha uma opção:</p> <p><input type="checkbox"/> Abono de permanência</p> <p><input type="checkbox"/> Adicional de qualificação</p> <p><input type="checkbox"/> Auxílio-natalidade</p> <p><input type="checkbox"/> Averbação de tempo de serviço</p> <p><input type="checkbox"/> Certidão de tempo de serviço</p> <p><input type="checkbox"/> Consignações em folha de pagamento</p> <p><input type="checkbox"/> Dispensa / Designação de Função / Cargo em Comissão</p> <p><input type="checkbox"/> Estágio</p> <p><input type="checkbox"/> Férias</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão de desempenho</p>

- ☐ Inclusão de dependentes para dedução de Imposto de Renda
- ☐ Licença para capacitação
- ☐ Licença-prêmio por assiduidade
- ☐ Lotação / Movimentação de pessoas
- ☐ Margem consignável
- ☐ Participação em ou solicitação de eventos de capacitação internos ou externos
- ☐ Participação em ou solicitação de seleção interna
- ☐ Pensão estatutária
- ☐ Previsão de aposentadoria
- ☐ Progressão / promoção funcional
- ☐ Reembolso de curso de pós-graduação
- ☐ Outros

3 - Quanto ao(s) serviço(s) prestado(s), você está:

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

4 - Quanto ao cumprimento do prazo acordado para a prestação do serviço, você está:

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Não se aplica

Solução da Demanda

5 - Quanto às alternativas sugeridas para sua demanda, você está:

<p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Muito insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Não se aplica</p>
<p>6 - Quanto à capacidade do atendente da SGP para compreender a demanda apresentada, você está:</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Muito insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Não se aplica</p>
<p>7 - De modo geral, em relação aos serviços ou informações prestados pela SGP, você está:</p> <p><input type="checkbox"/> Muito satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Satisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfeito</p> <p><input type="checkbox"/> Muito insatisfeito</p>
<p>8 - Utilize o espaço abaixo para registrar qualquer comentário adicional (críticas, sugestões, elogios etc.)</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 500px; margin-top: 10px;"></div>


A amostra do estudo relativo às entrevistas constou de cinco gestores da Secretaria de /Gestão de Pessoas do STJ. Os gestores cujas opiniões serão expressas aqui, através de instrumentos de coleta de dados, são definidos como gestores de nível estratégico (Secretária de Gestão de Pessoas) e gestores de nível tático (coordenadores) da Secretaria de Gestão de Pessoas.

A denominada pesquisa de campo ocorreu no decorrer nos meses de maio a setembro de 2007.

Esta pesquisa foi realizada em decorrência do fato de os gestores da Secretaria de Gestão de Pessoas entenderem que era necessário, de um lado, levantar os serviços de cada unidade organizacional e, de outro, assinalar quais dos serviços prestados aos clientes eram passíveis de serem alocados junto à futura central de atendimento. Um terceiro fator interveniente foi constituído pela reorganização por que passou a Secretaria de Gestão de Pessoas, com as conseqüentes mudanças de siglas, de chefias e de serviços prestados. Por exemplo, vários serviços da Seção de Programas Organizacionais que diziam respeito à qualidade de vida foram transferidos à Secretaria de Serviços Integrados de Saúde. Outro exemplo significativo foi a transformação da Assessoria de Legislação de Pessoal em Coordenadoria de Legislação de Pessoal.

3.5 Instrumentos de coleta de dados

Modelo de formulário para preenchimento por parte dos respectivos coordenadores dos serviços passíveis de serem repassados à Central de Atendimento.

	Serviços passíveis de serem repassados à Central de Atendimento	
	data	UNIDADE (Coordenadoria)

Atendimento de Requerimentos para emissão de:

Emissão de:

Esclarecimentos gerais sobre:

Informações gerais sobre:

Informações básicas sobre:

Simulação de:

Orientação sobre a localização dos produtos e serviços da unidade na *intranet*.

Atendimento de pedidos de outros órgãos (ofícios) para emissão de documentos já padronizados na unidade (fichas financeiras, declarações, etc.)

Roteiro de questionário semi-estruturado (vide apêndice 1)

A coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas e aplicação questionários por *e-mail* com a Secretária de Gestão de Pessoas e com os quatro Coordenadores: de Desenvolvimento, de Legislação de Pessoal, de Pagamento e de Provimento e Informações Funcionais da SGP.

Foram utilizados, ainda, dados secundários constantes em relatórios de atividades das respectivas coordenadorias disponíveis na *intranet*, na página de "Gestão de pessoas", ou de materiais de divulgação interno como o "RH Positivo" ou o jornal "STJ – Informe-se".

Os questionários foram respondidos e devolvidos por *e-mail*. Em seguida foi realizada tabulação das modalidades de serviços e os resultados discutidos em reunião de coordenação, em três ocasiões. Foram sugeridas diferentes formas de tabulação dos serviços, em função do grau de complexidade e da etapa de implantação da Central.

As discussões em grupo, por ocasião das reuniões de coordenação, e/ou entrevistas individuais com os gestores, para esclarecimentos pontuais, também foram de formato semi-estruturado, com questões de identificação do respondente, cargo ocupado, e identificação do nível gerencial (estratégico ou tático) seguido de campos para preenchimento dos principais serviços prestados pela área e identificação dos serviços que os gestores consideram passíveis de serem transferidos para a central de atendimento. (Apêndice 1)

Perguntas sobre o papel do gestor da Central de Atendimento, aspectos de seleção e treinamento de servidores, alocação de estagiários, utilização de pessoal terceirizado, níveis de integração desejados também foram realizadas junto aos gestores estratégicos e táticos.

3.6 Procedimento de coleta de dados

O procedimento de coleta de dados foi realizado pelo próprio pesquisador.

As informações foram coletadas por ocasião das reuniões de coordenação e/ou entrevistas e por solicitação de preenchimento de formulários

padrões: formulário de serviços existentes e formulário de serviços passíveis de serem oferecidos pela Central de Atendimento ao Servidor, enviado por mensagem eletrônica. (Cf. Apêndice 2)

Os resultados da tabulação serão, oportunamente, disponibilizados em página específica na *Intranet*, acessível a todos os servidores da SGP.

As fontes documentais primárias e secundárias dizem respeito principalmente à documentação legal referente à missão e atribuições da Secretaria de Gestão de Pessoas, das Coordenadorias e das Seções será obtida no Regulamento Interno, nas Portarias e Atos Administrativos localizados nos depositórios específicos, quais sejam:

- ✓ Biblioteca Digital do STJ – acessível na internet e *intranet* através do endereço eletrônico: <http://www.bdjur.org.br>
- ✓ Ementário de Legislação de Pessoal – *intranet* do STJ, disponível a todos os servidores na página
- ✓ Planilha de Área de Atuação das unidades da SGP – disponível na *intranet* do STJ, em página acessível apenas aos servidores da SGP.

A documentação de serviços prestados encontra-se sistematizada principalmente no documento – Cartilha do Servidor, em versão impressa e eletrônica.

As pesquisas de clima organizacional e de satisfação do servidor, realizadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas também subsidiarão a presente pesquisa, assim como o documento elaborado pela SGP por ocasião da participação no certame “Melhores empresas para você trabalhar, 2007”.

3.6.1. Dificuldades Encontradas

Dentre as principais dificuldades encontradas, podem ser citadas, a dispersão dos assuntos voltados a CRM na literatura, a pouca familiaridade dos entrevistados em potencial com a questão da Central de Atendimento, o descompasso entre a existência formal da unidade dentro do organograma do Tribunal e a demora em sua implementação, o que poderia transmitir a imagem de ausência de prioridade.

O fator tempo também deve ser levado em conta, posto que a carga de trabalho dos gestores afetou a disponibilidade para responder aos questionários. Do mesmo modo, as diferentes revisões do texto da enquete realizadas pelos gestores em separado geraram retrabalho desnecessário.

As entrevistas foram respondidas por apenas uma participante.

3.7 Procedimentos de análise dos dados

Os dados da enquete foram tabulados utilizando-se o software SPSS.

A amostra de 199 respondentes foi dividida em duas. A primeira, aquela que respondeu não à primeira pergunta, isto é, que não solicitaram / demandaram especificamente serviços prestados pela SGP nos últimos três meses foram separados. O número de respondentes nessa categoria atingiu 14, isto é, praticamente sete por cento da amostra.

A amostra retida será portanto de 185 respondentes, ou aproximadamente oito por cento do universo de servidores efetivos do STJ, calculado em cerca de 2.300 servidores, não se considerando aqueles lotados na SGP.

A metodologia de análise de conteúdo baseada em Bardin (2000) foi utilizada. A análise de conteúdo (quantitativos ou não) diz respeito a um conjunto de técnicas de análises textual que visa obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e conhecimentos relativos às condições de comunicação (produção/recepção) enquanto variáveis inferidas desta mensagem. (BARDIN, 2000)

Bardin (2000) propõe a decomposição do processo de análise de conteúdo nas seguintes fases: pré-análise, codificação, categorização, análise e interpretação. Com base nas entrevistas com os gestores, foi possível proceder a uma categorização e agrupamento de dados. A presença de indicadores de conceitos como “nível de resistência, dificuldades, benefícios, facilidades, percepção dos motivos de satisfação do cliente” será especialmente investigada na análise de conteúdo. (XAVIER e DORNELAS, 2004).

As respostas com críticas, comentários e sugestões relativas à questão 8, com formato aberto, foram compiladas e analisadas quanto a sua frequência,

utilizando-se o aplicativo livre TextSTAT versão 2.7, elaborado por Matthias Hüning, da Universidade Livre de Berlim.

Os dados serão apresentados de forma textual e de planilha e analisados principalmente quanto aos diversos critérios de atendimento: presencial, telefônico e eletrônico.

Além disso, serão apresentados os serviços que serão priorizados a partir da implantação da Central de Atendimento ao Servidor, graças à elaboração de cronograma de trabalho.

As informações serão também analisadas quanto à demanda de formação/capacitação em atendimento ao cliente, ou seja, a capacidade dos servidores em atender bem ao cliente, visando à excelência em serviço e ao aumento da satisfação do servidor.

Para tanto, serão descritos os principais **serviços** da Secretaria de Gestão de Pessoas, com impacto crítico sobre a satisfação do cliente, tabulados por Coordenadoria e por Seção.

Outra tabulação especificará as **modalidades** de atendimento: presencial, telefônico e eletrônico, isto é, serão analisadas as proporções entre os atendimentos pessoais, telefônico e eletrônico e os resultados apresentados graficamente.

Por fim, uma terceira tabulação listará os **prazos** de atendimento de requerimentos/declarações relativos à vida funcional dos servidores.

No próximo capítulo, os resultados da pesquisa serão apresentados e comentados.

4. RESULTADOS

A apresentação de dados compõe o capítulo 4, que se compõe das seções sobre a análise preliminar, os programas de comunicação do STJ com os servidores e vice-versa, o levantamento inicial, os resultados da enquete de satisfação com os serviços prestados pela SGP, a área de negócios da futura Central de Atendimento do servidor e a elaboração de Mapa de Projeto com a ferramenta MS Project.

O problema de pesquisa se define como, em relação à metodologia de gerenciamento pelas diretrizes (GPD), o não-atingimento do nível de satisfação de 85% em relação aos serviços prestados pela Secretaria de Gestão de Pessoas pode ser solucionado.

A análise dos diagramas de causa e efeito realizado nas reuniões gerenciais de planejamento do Gerenciamento pelas diretrizes delimitou as relações causais, no que diz respeito ao não-alcance da meta de satisfação almejada. Essas causas foram apontadas pelos gestores da SGP, graças à técnica de “brainstorming” proposta pela metodologia do gerenciamento pelas diretrizes. (Cf. Quadro 3)

Causas relacionadas aos métodos	<ul style="list-style-type: none">• Baixo nível de padronização dos procedimentos.• Atividade de atendimento pouco valorizada.• Ausência de cultura de acompanhamento de resultados e de medições.• Desconhecimento dos prazos por parte dos clientes.• Baixo comprometimento com cumprimento de prazos por parte dos servidores.
Causas relacionadas à comunicação e integração	<ul style="list-style-type: none">• Pouco conhecimento por parte dos clientes dos serviços prestados.• Dificuldade do cliente para identificar a área responsável por prestar a informação.• Deficiência de comunicação e integração interna.• Mudanças na estrutura do Tribunal ainda não internalizadas pelos servidores.

Quadro 3. Exemplo de relações causais do nível de insatisfação dos servidores.

Fonte: GPD 2005/2006.

A partir dos diagramas de causa e efeito (diagrama de Ishikawa) foi construído a Árvore de Problemas, baseada na aplicação da metodologia de projetos conhecida pelo nome de ZOPP. A metodologia **ZOPP**, em alemão "**Ziel orientierte Projekt Planung**" - **Planejamento de Projetos orientado por Objetivos** – é uma criação da **Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ)**, com sede na Alemanha, entre as décadas de 70 e 80.

Conforme pode-se observar na Figura 3, a árvore de problema apresenta os componentes causais de comunicação e integração, de métodos, de equipamentos e sistemas, de pessoas e de infra-estrutura e a representação gráfica mostra como todos os elementos contribuem para o índice de satisfação.

Projeto de Implantação de Central de Atendimento

1 - Árvore de problemas

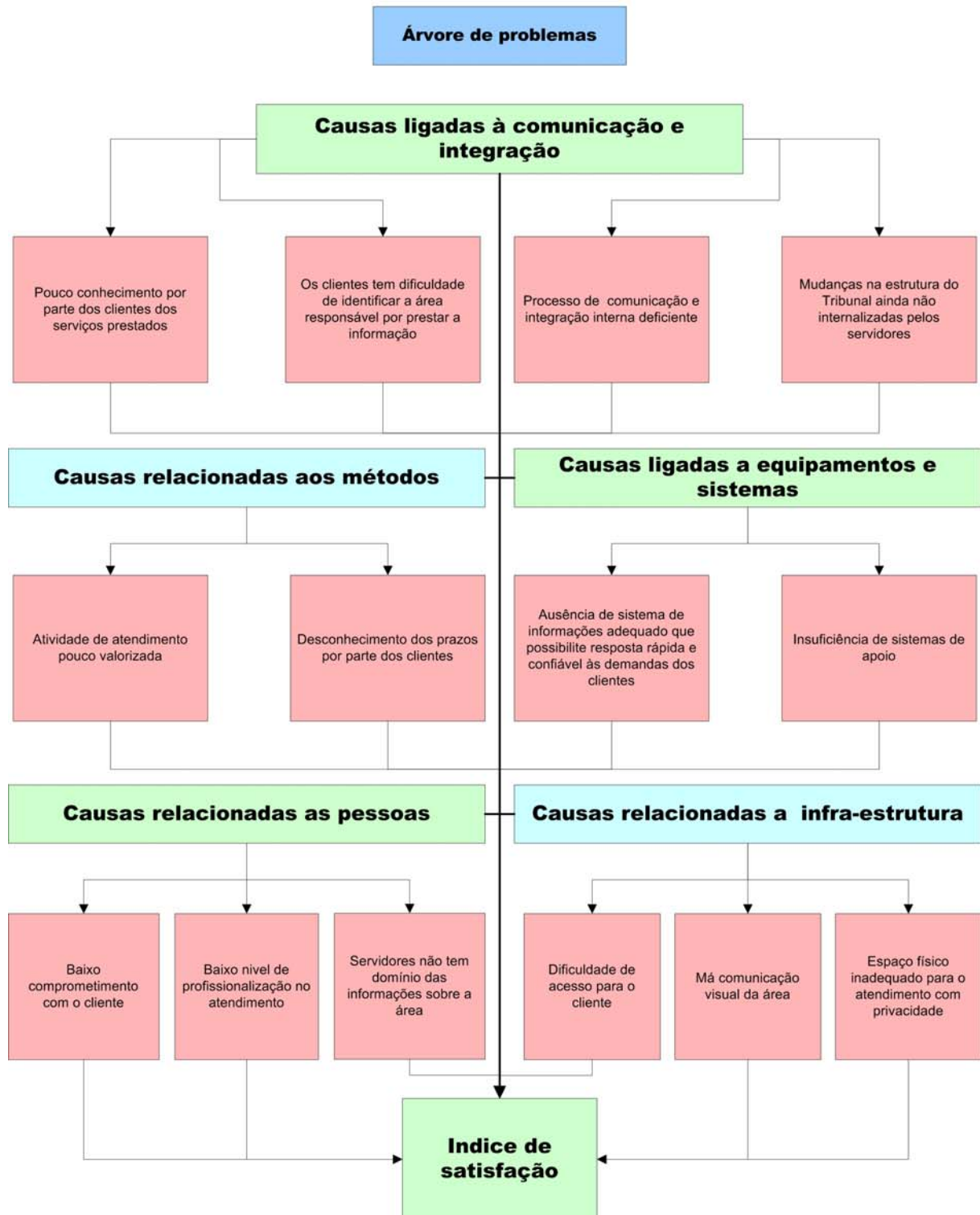


Figura 3 – Árvore de problemas

Fonte: Elaboração própria

O problema de pesquisa remete ainda à questão da qualidade, por se considerar que uma das características da qualidade no âmbito de serviços diz respeito ao atendimento, que junto com custo e qualidade intrínseca, constituem a tríade qualidade (NOGUEIRA, 1999, p. 7). Observe-se que outras dimensões da qualidade, como a ética, por exemplo, embora fundamentais em qualquer abordagem conceitual e prática – são apenas mencionadas e não farão objeto de análises mais aprofundadas.

A problemática, portanto, remete à indagação: a instalação da Central da Atendimento ao Servidor se constitui em uma estratégia para aumentar a satisfação do servidor com os serviços prestados pela Secretaria de Gestão de Pessoas?

Política de Gestão de Pessoas do STJ

O modelo de gestão de recursos humanos do STJ está consolidado no Ato n. 167 de 17/06/1995 que instituiu a Política de Gestão de Pessoas e orienta os processos e práticos de gestão de pessoas.

Em resumo, a Política de Gestão de Pessoas sistematiza um conjunto de princípios, diretrizes e normas em que lastreiam as decisões e ações de gestão que almejam o desenvolvimento e a valorização dos servidores.

A Secretaria de Gestão de Pessoas é responsável pela prestação de serviços relativos à vida funcional dos ministros e servidores do Superior Tribunal de Justiça. Assim, a SGP ocupa-se da vida funcional dos ministros e dos servidores, ativos, aposentados e pensionistas que servem ao Tribunal além de prestar e /ou receber, de maneira menos sistêmica, serviços de e para estagiários, terceirizados e voluntários.

O planejamento estratégico do STJ, expresso no Plano de Gestão 2006/2008, estabelece suas diretrizes gerenciais e dois de seus objetivos estratégicos estão diretamente vinculados à gestão de pessoas, quais sejam; melhorar o clima organizacional – que visa aumentar a satisfação dos servidores em relação à vida organizacional- e desenvolver competências – que pretende o desenvolvimento das competências dos servidores e gestores para o cumprimento

da missão institucional, a implementação das estratégias e o alcance da visão de futuro do STJ.

Acredita-se que a futura instalação da Central de Atendimento ao Servidor encontra-se em consonância com as Metas e Indicadores Institucionais estabelecidos pelo STJ, no que diz ao clima organizacional, conforme descrito abaixo:

Meta: Obter 80% de satisfação do servidor até dezembro de 2007.

Indicador:- Índice de satisfação do servidor. Mede o grau de satisfação das pessoas com o STJ, nas seguintes dimensões: gestão de processos, recursos e condições ambientais, comunicação interna, liderança, motivação, visão sistêmica e relacionamento.

Meta: Convergir 100% dos processos e instrumentos aplicados ao desenvolvimento de pessoas para o modelo por competências, até dezembro de 2007.

Indicador: índice de conversão para o modelo de competências. Mede o percentual de processos e instrumentos utilizados na área de desenvolvimento de pessoas consoantes ao modelo definido como sendo de competências.

O projeto estratégico vinculado é o de Gestão por competências, isto é, a implantação de modelo de gestão por competências, por meio da definição e implementação de processos contínuos e descentralizados de identificação, mapeamento e avaliação de competências, seleção interna e gestão do desempenho, sob responsabilidade da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Missão do STJ

“A missão do STJ é processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva.”

A visão de futuro do STJ

“Ser reconhecido pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva.”

Os valores do STJ

Auto-desenvolvimento

Preocupar-se constantemente com o aprendizado de novos conhecimentos.

Comprometimento

Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.

Cooperação

Trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados.

Ética

Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.

Inovação

Propor e implementar novas soluções.

Orgulho Institucional

Sentir-se satisfeito em pertencer à instituição.

Presteza

Entregar resultados com rapidez e qualidade.

Transparência

Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.

4.1 Análise preliminar

Em primeiro lugar, deve-se contextualizar a Secretaria de Gestão de Pessoas como patrocinadora de estudos sobre a gestão de relacionamento com o cliente e da proposta de implantação de central de atendimento ao servidor. Vale notar que já existe no organograma ideal da Secretaria de Gestão de Pessoas, a designação de uma unidade como Central de Atendimento ao Servidor, mas na prática, a central não existe por não dispor de gestor específico (Chefe de Seção) nem de pessoal alocado.

Foi realizada pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e observação, além de pesquisa em material eletrônico disponível na internet e *intranet* do Superior Tribunal de Justiça.

Levantamentos a partir de fontes primárias e secundárias do público interno e externo da Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ demonstraram uma grande variabilidade na composição dos clientes. A procura por informações cobre uma gama bastante ampla, desde informações simples e pontuais até as mais complexas. A ausência de triagem dessa demanda impacta o desempenho dos servidores, principalmente dos gerentes, que muitas vezes são interrompidos em afazeres de maior urgência e relevância.

Por ocasião de reuniões com o corpo gerencial da Secretaria de Gestão de Pessoas, mediadas por consultor do INDG, para a realização de diagnóstico utilizando-se a metodologia do gerenciamento pelas diretrizes proposta por Falconi Campos (2004) no que se refere à análise de causas e de solução de problemas para o índice de satisfação abaixo do desejado, as seguintes proposições foram descritas pelos gestores.

4.2 Programas de comunicação do STJ com os servidores e vice-versa

Uma dos resultados promissores do levantamento das fontes secundárias foi o documento “Caderno de evidências” preparado por ocasião do certame “Melhores Empresas para você Trabalhar - 2007”, do qual o autor da monografia teve participação na elaboração.

Este texto evidencia a prática do relacionamento com o cliente através dos canais de comunicação formal entre o STJ e seus servidores, dentre os quais se destacam as páginas na *intranet*, o jornal mural, a distribuição de cartazes, pôsteres e livretos; a disseminação de notícias através de mensagens eletrônicas, as notícias na *intranet*; a distribuição de brindes como agendas e calendários; os jogos, promoções e reuniões de acompanhamento.

Por outro lado, a comunicação dos servidores com o STJ é promovida pelos canais de relacionamento e ferramentas listados a seguir:

Ouvidoria, pesquisa de satisfação, fóruns de discussão eletrônicos, *clipping*, *intranet*. Jornal mural, “Fique por dentro”, Informe-se, Rádio STJ, Prêmio Servidor Melhores Idéias, STJ Informa e as publicações internas “RH Positivo” e “STJ - Informe-se.”

A seguir, será apresentada, na Figura 4, a Árvore de Objetivos com três camadas entre os meios e os fins, seguindo-se a metodologia ZOPP.

Projeto de Implantação de Central de Atendimento

1 - Árvore de objetivos

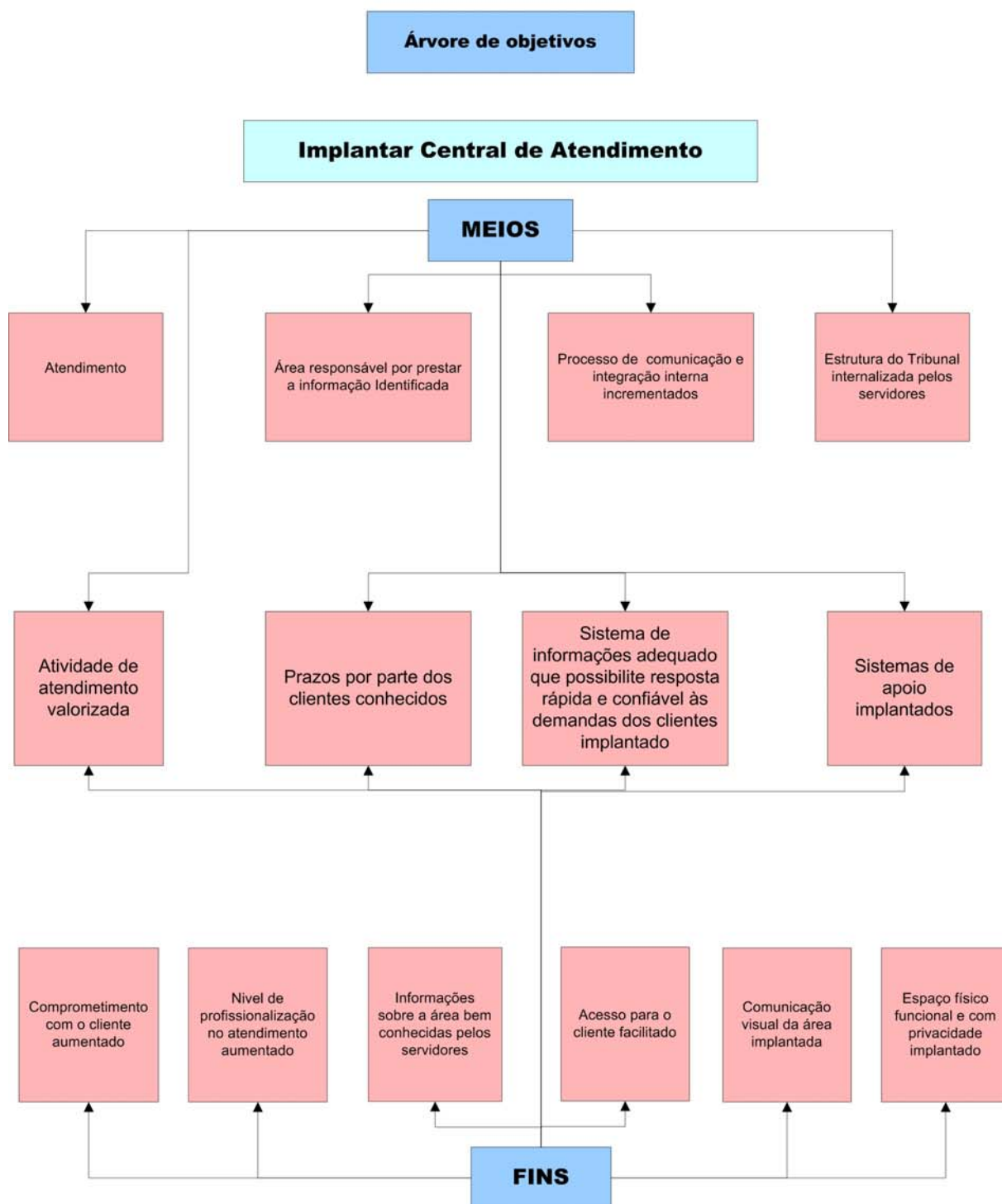


Figura 4 – Árvore de objetivos

Elaboração própria

4.3 Levantamento inicial

Levantamentos documentais em relatórios anuais de unidades da então Secretaria de Recursos Humanos constituíram uma primeira aproximação para a quantificação e qualificação da gestão do relacionamento com o cliente, através dos atendimentos prestados aos clientes internos do Superior Tribunal de Justiça, na área de gestão de pessoas. Observe-se que apenas os serviços relacionados ao domínio de legislação e pagamento de pessoal foram pesquisados e que o levantamento preliminar dizia respeito apenas a modalidade de atendimento presencial ou por telefone, conforme a Tabela 2.

Tabela 2. Atendimentos estimados no primeiro quadrimestre de 2005 – Subsecretaria de Legislação e Pagamento da Secretaria de Recursos Humanos do STJ

ATENDIMENTO	SEPMAG	SEPASA	SELEJU	SEDESA	SEAPES	SEPARC	TOTAL
Pessoal	990	1.050	500	785	440	700	4.465
Por telefone	2.017	2.370	1.000	1.375	880	1.300	8.942
Total	3.007	3.420	1.500	2.160	1.320	2.000	13.407

Fonte: elaboração própria e Relatório de atividades 2005

Foram analisadas as proporções entre os atendimentos pessoais e por telefone das diversas seções e os resultados são apresentados na tabela 3.

Tabela 3. Tipos e números de atendimentos na Sulp no 1º. quadrimestre de 2005

Tipo de atendimento	Número
Presencial	699
Telefone	968
Total	1667

Fonte: Relatório de atividades Sulp

Os resultados mostram, em geral, uma previsão de atendimento de um (1) atendimento presencial a cada dois atendimentos telefônicos. Como os dados da tabela 2 eram, na realidade, dados estimados de atendimento, a partir de março de 2006, procedeu-se à contagem sistemática dos atendimentos por parte do Gabinete da SGP e das Coordenadorias. Foi desenvolvido um aplicativo de banco de dados para facilitar a contagem e os relatórios de atendimento. O aplicativo permite emitir relatórios em razão do atendente, do período, da data e do assunto. O primeiro

Observe-se que houve importante reestruturação organizacional, com mudanças de atribuições e de nomenclaturas das unidades em maio de 2006. Como observa-se no gráfico 1, os atendimentos pessoais e telefônicos no primeiro quadrimestre concentraram-se na Seção de Pagamento de Servidores em atividade (SEPASA) e na Seção de Pensionista, Aposentados e Magistrados (SEPMAG).

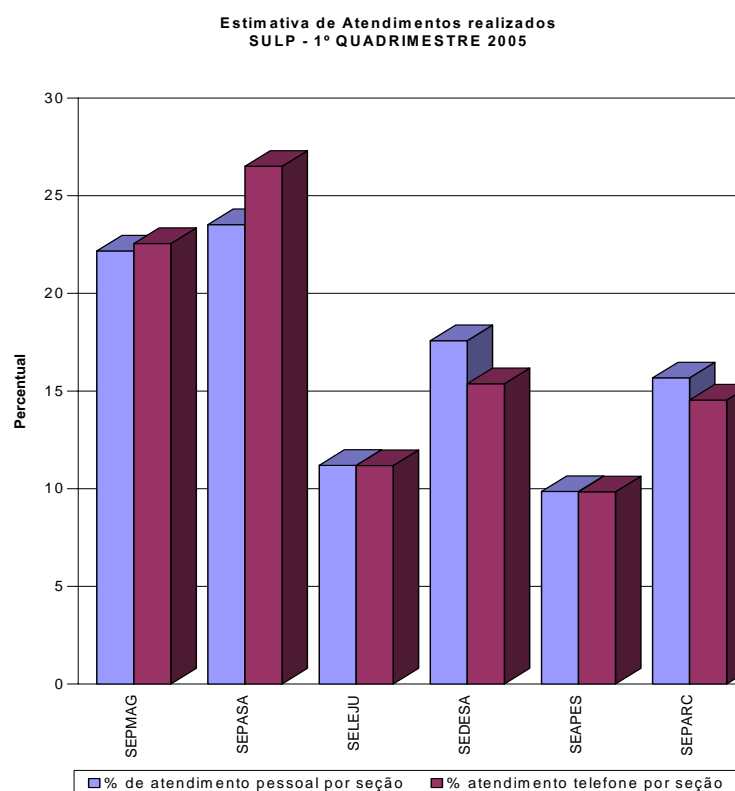


Gráfico 1 – Percentual de atendimento por seção e por modalidade na Subsecretaria de Legislação e Pagamento (SULP)

Fonte: Elaboração própria

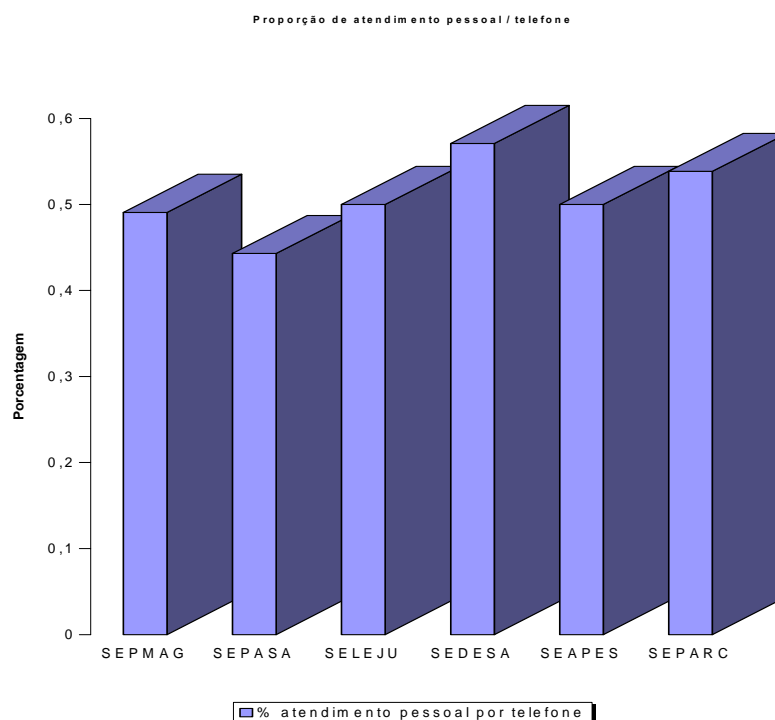


Gráfico 2 – Proporção entre atendimento pessoal e por telefone na Sulp

Fonte: Elaboração própria.

Para se ter uma noção das demandas diretas dos clientes referentes a então Subsecretaria de Legislação e Pagamento (Sulp), no período de 6/3/2006 a 05/5/2006 (40 dias) já foram registrados os seguintes números de atendimento, ou seja, uma média de quase **42 atendimentos/dia**.

Ressalte-se que o levantamento era voluntário, ou seja, os servidores eram orientados a utilizar o aplicativo de registro de atendimento, mas seu uso não era obrigatório.

A relação atendimento presencial/telefônico situa-se na proporção de 72%, isto é para cada 100 atendimentos telefônicos, houve o registro de 72 atendimentos presenciais.

Por fim, o levantamento da Coordenadoria de Pagamento (COLP) entre abril de junho de 2007, com um quadro de **25** servidores, demonstrou os seguintes canais de atendimentos (cf. Tabela 4).

Os dados demonstram pois um volume de atendimento da ordem de 70 por dia, bastante superiores aqueles da amostragem descrita acima para o caso da Sulp que consistia em cerca de 42 atendimentos/dia.

Tabela 4. Tipos e números de atendimentos na COLP (abril a junho/2007)

Tipo de atendimento	Número
<i>e-mail</i>	5
Carta	6
Presencial	1416
Telefone	2895
Total	4322

Fonte: RH Positivo n. 29 – agosto de 2007.

Para efeitos comparativos, a Secretaria de Administração e Finanças com mais de 220 servidores, 22 estagiários e quase 500 terceirizados, recebe cerca de 150 chamadas telefônicas por dia. (*Informe-se* XII, no. 30 – 2007 p. 1) (cf. tabela 8)

Atente-se para o fato de que, em função da diretriz da Secretária de que se buscasse incentivar os mecanismos que contribuem para o alcance da satisfação do cliente, os levantamentos de atendimento passaram a contabilizar os atendimentos que requerem ou não retorno ao cliente.

É importante salientar que os assuntos mais demandados na Coordenadoria de Pagamento no período de abril a junho de 2007 (Tabela 5) têm um forte impacto na vida financeira do servidor e portanto, seguramente, impactam a sua percepção de satisfação com os serviços prestados.

Tabela 5. Atendimento ao cliente por assunto

Principais assuntos solicitados	Número de atendimentos	% relativo
Averbação de empréstimos	710	34,50
Margem consignável	293	14,24
Devolução de PSS	224	10,88
Contracheques	196	9,52
Consignações	174	8,45
Adicional de qualificação	126	6,12
Pagamento	92	4,47
Imposto de renda	61	2,96
Plano de carreira	52	2,53
Reenquadramento Lei 11.416	46	2,24
Férias	42	2,04
Teto remuneratório constitucional	42	2,04
Total	2058	100

Fonte: elaboração própria baseada em RH Positivo n. 29 – Agosto 2007

4.4 Resultados: Enquete de satisfação com os serviços prestados

A análise dos resultados da enquete foi realizada pelo pesquisador, baseada nas seguintes premissas.

O número total de respondentes foi de 199. O número de respostas válidas para a primeira pergunta, *Você utilizou algum serviço ou solicitou informação à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) nos últimos três meses?*, que funcionou como filtro foi equivalente a 184 respondentes. Somente as respostas positivas n= 184 constituíram o universo máximo para as perguntas subseqüentes.

Graças ao uso do aplicativo SPSS v. 15, as estatísticas descritivas foram tabuladas e descritas.

Tabela 6

Pergunta 1. Você utilizou algum serviço ou solicitou informação à Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) nos últimos três meses?

Válido	Frequência	Percentual (%)	Percentual válido	Percentual acumulado
sim	184	92,5	100,0	100,0
não	15	7,5		
Total	199	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7

Pergunta 2. Se a sua resposta ao item anterior foi positiva, escolha uma opção:

	Item	Frequência	Percentual (%)	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Adicional de qualificação	31	15,6	16,8	16,8
	Auxílio-natalidade	2	1,0	1,1	17,9
	Averbação de tempo de serviço	10	5,0	5,4	23,4
	Certidão de tempo de serviço	3	1,5	1,6	25,0
	Consignações em folha de pagamento	8	4,0	4,3	29,3
	Dispensa / Designação de Função / Cargo em Comissão	5	2,5	2,7	32,1
	Estágio	10	5,0	5,4	37,5
	Férias	9	4,5	4,9	42,4
	Gestão de desempenho	4	2,0	2,2	44,6
	Inclusão de dependentes para dedução de Imposto de Renda	3	1,5	1,6	46,2
	Licença para capacitação	8	4,0	4,3	50,5
	Licença-prêmio por assiduidade	1	,5	,5	51,1
	Lotação / Movimentação de pessoas	12	6,0	6,5	57,6
	Margem consignável	6	3,0	3,3	60,9
	Participação em ou solicitação de eventos de capacitação internos ou externos	29	14,6	15,8	76,6
	Participação em ou solicitação de seleção interna	7	3,5	3,8	80,4
	Previsão de aposentadoria	1	,5	,5	81,0
	Progressão / promoção funcional	2	1,0	1,1	82,1
	Reembolso de curso de pós-graduação	7	3,5	3,8	85,9
	Outros	26	13,1	14,1	100,0
	Total	184	92,5	100,0	
Não		15	7,5		
Total		199	100,0		

Fonte: Elaboração própria

A questão número 3 “*Quanto ao(s) serviço(s) prestado(s), você está: muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito, muito insatisfeito*”, o número de respostas válidas equivaleu a 184.

Tabela 8

Pergunta 3. Quanto ao(s) serviço(s) prestado(s), você está:

		Frequência	Percentual (%)	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Muito satisfeito	72	36,2	39,1	39,1
	Satisfeito	81	40,7	44,0	83,2
	Insatisfeito	20	10,1	10,9	94,0
	Muito Insatisfeito	11	5,5	6,0	100,0
	Total	184	92,5	100,0	
Não		15	7,5		
Total		199	100,0		

Fonte: Elaboração própria

No caso da questão número 4, “*Quanto ao cumprimento do prazo acordado para a prestação do serviço, você está: muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito, muito insatisfeito*”, dada a existência da alternativa – “não se aplica”, o número de respondentes válidos foi equivalente a 168.

Tabela 9

Pergunta 4. Quanto ao cumprimento do prazo acordado para a prestação do serviço, você está:

		Frequência	Percentual (%)	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Muito satisfeito	56	28,1	30,4	30,4
	Satisfeito	85	42,7	46,2	76,6
	Insatisfeito	19	9,5	10,3	87,0
	Muito Insatisfeito	8	4,0	4,3	91,3
	Não se aplica	16	8,0	8,7	100,0
	Total	184	92,5	100,0	
Não		15	7,5		
Total		199	100,0		

Fonte: Elaboração própria

A questão número 5 “*Quanto às alternativas sugeridas para sua demanda, você está: muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito, muito insatisfeito*”, dada também a existência da alternativa – “*não se aplica*”, apresentou números quase idênticos a anterior, com n = 170.

Tabela 10

Pergunta 5. Quanto às alternativas para sua demanda, você está:

		Frequência	Percentual (%)	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Muito satisfeito	50	25,1	27,2	27,2
	Satisfeito	91	45,7	49,5	76,6
	Insatisfeito	19	9,5	10,3	87,0
	Muito insatisfeito	10	5,0	5,4	92,4
	Não se aplica	14	7,0	7,6	100,0
	Total	184	92,5	100,0	
Não		15	7,5		
Total		199	100,0		

Fonte: Elaboração própria

A questão número 6, “*Quanto à capacidade do atendente da SGP para compreender a demanda apresentada, você está: muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito, muito insatisfeito*”, onde também era possível a escolha “*não se aplica*” o número de respondentes válidos foi igual a 180.

Tabela 11

Pergunta 6. Quanto à capacidade do atendente da SGP para compreender a demanda apresentada, você está:

		Frequência	Percentual (%)	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Muito satisfeito	63	31,7	34,2	34,2
	Satisfeito	92	46,2	50,0	84,2
	Insatisfeito	15	7,5	8,2	92,4
	Muito insatisfeito	10	5,0	5,4	97,8
	Não se aplica	4	2,0	2,2	100,0
	Total	184	92,5	100,0	
Não		15	7,5		
Total		199	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Quanto a questão número 7, uma questão síntese, *De modo geral, em relação aos serviços ou informações prestados pela SGP, você está: muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito, muito insatisfeito*”, as respostas válidas somaram 183.

Tabela 12

Pergunta 7. De modo geral, em relação aos serviços ou informações prestados pela SGP, você está:

		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulado
Válido	Muito satisfeito	66	33,2	35,9	35,9
	Satisfeito	89	44,7	48,4	84,2
	Insatisfeito	21	10,6	11,4	95,7
	Muito insatisfeito	7	3,5	3,8	99,5
	Não se aplica	1	,5	,5	100,0
	Total	184	92,5	100,0	
Não		15	7,5		
Total		199	100,0		

Fonte: Elaboração própria

Pergunta 8. Utilize o espaço abaixo para registrar qualquer comentário adicional (críticas, sugestões, elogios etc.)

A pergunta número 8, do tipo aberta, será abordada com mais detalhamento. Aqui não se procedeu a critério de exclusão, considerando que o servidor que registrou seu comentário, crítica ou sugestão merece a atenção, por este se constituir em um “momento da verdade” especial. Foram contabilizadas 46 opiniões, o que constitui um índice superior a 23 % em relação à amostra da população respondente. As respostas foram agrupadas em cinco categorias: respostas positivas (elogios), comentários sobre o instrumento, elogio e crítica, comentário neutro ou sugestão e respostas negativas (críticas). Foi mantida a grafia original, exceto nos casos que podiam comprometer a leitura.

Levantamento das resposta à questão aberta.

Respostas Positivas (elogios)
Estou muito satisfeito com os serviços prestados. Todos da SGP estão de parabéns.
Parabenizo a equipe pelo interesse em esclarecer as dúvidas do servidor com tanta presteza.
A equipe é bem compromissada e sempre disposta a resolver, na medida das possibilidades, e cooperar com o servidor. Parabéns equipe!!
Os servidores são atenciosos e responsáveis. Só tenho a elogiá-los.
Não tenho nenhuma crítica a fazer, ao contrário, somente elogios, pois sempre fui muito bem atendida pelas pessoas que trabalham na SGP. Meus parabéns a todos!
Considero o atendimento bom mas gostaria de fazer uma ressalva no sentido de que não podemos esquecer que o cliente atendido é um servidor do STJ - como você. As informações que recebi até hoje foram satisfatórias mas poderiam ser mais detalhadas. Obrigada. Espero que essas sugestões/comentários possam ser úteis.
Todas as vezes que necessitei dos serviços da SGP sempre fui atendida com presteza e eficiência. Parabéns ao pessoal e que continuem assim, pois sabemos que o maior patrimônio de uma empresa/órgão são seus servidores.
Essa Secretaria corresponde com muita presteza as necessidades do pessoal do Tribunal.
Mantenham o alto nível apresentado até aqui!
Merecem nossos sinceros parabéns todos os que compõem a SGP (pelo menos todos com quem falei até hoje). A equipe está realmente empenhada em oferecer ao Servidor excelentes opções de atualização. A organização e a seriedade são a marca maior dos eventos realizados. Espero que permaneça sempre assim. Erickson Brener.

Comentários sobre o instrumento
Seria relevante aceitar mais de uma resposta quanto à pergunta n. 2.
No campo serviço utilizado ou informação solicitada à secretaria de Gestão de Pessoas deveria ser possível a marcação de mais de um item.
I - Acho que no quadro nº 02, deveria ter o direito de marcar mais de 1 opção, pois, a minha procura foi de vários itens.
II - Acho também que deveria ter opções de informações, inclusive da área de pagamento.
Na questão 2 foram várias as opções que utilizei na SGP.

Elogio e crítica
Atendimento sempre muito prestativo, com ótima relação com os usuários do serviço. A insatisfação fica por conta do erro pela falta de atenção na área de pagamento. O erro na análise do pedido e dos documentos apresentados gerou cobrança indevida de parcela já paga da prestação alimentícia. O fato que foi constatado após o fechamento da folha e poderá ser irreversível.

Comentários neutros ou sugestões
Os ideais de busca pela excelência na formação profissional, que se traduzem na qualidade dos serviços prestados, nos permitem, com satisfação, respondermos aos anseios da sociedade.
apesar de não ter utilizado serviços na SGP mas por informação de colegas dizem que foram muito bem atendidos.
sugiro que as pesquisas de satisfação sejam mais frequentes.
Acho que deveria ter maior divulgação dos serviços prestados

Comentários negativos (críticas)
Acho que vocês demoram demais para responder qualquer solicitação por e-mail.
Tratamento pessoal em detrimento do impessoal
Foi me enviado um e-mail solicitando meu pronunciamento sobre uma falta em um dos cursos oferecidos pelo STJ, que acarretaria no desconto do valor do custo do curso. Ofereci a resposta e solicitei a emissão do certificado tendo em vista que assisti a aula perdida em outra turma. Até hoje não recebi uma resposta sobre a questão. A nota "insatisfeito" é só por conta disto. No resto o atendimento tem sido muito bom.
Não foi informado até o momento quando será pago o adicional relativo às ações de treinamento, nem tão pouco informado sobre o aproveitamento dos cursos. Já faz mais de 1 ano que a Lei do Plano de Carreira foi aprovado e nada. É necessário se estabelecer um grupo de servidores (Comissão) para agilizar a implementação.
Participei de um processo de seleção interna (primeiro), fui chamada para entrevista e nela fui informada que não preenchia os requisitos para seleção - bacharel em direito - num processo com mais de sessenta inscritos, escolhem menos de trinta, para entrevista e mesmo assim chamam alguém que não preenche as qualificações solicitadas. Achei altamente frustrante ser chamada para uma entrevista somente para ser avisada que não preenchia o requisito solicitado. Mesmo sendo informada que os dados do sistema não estão atualizados, achei altamente estranho pois no meu próprio setor existe candidato inscrito para o processo com formação em direito que não foi chamado. Com relação a curso interno, inscrevi-me para a palestra Atendimento em Foco e na verdade fui inscrita em Execução Fiscal, não entendi nada.
Entendo que a margem consignável não deve ser condicionada aos descontos do Pró-Ser pois os mesmos são casuais enquanto que o servidor que pretender realizar qualquer operação utilizando a margem deve inclusive deixar de fazer qualquer exame . Neste caso ele deveria se programar até para adoecer.
A matéria que pesquisei foi sobre horas de capacitação em curso pago pelo STJ e sua valia como horas trabalhadas, no entanto, o que recebi de resposta foi apenas que o tema é "controverso", estranho o Tribunal da Cidadania, não ter até hoje, ano de 2007, matéria ou conhecimento que possa defender ou orientar os servidores quanto aos seus direitos.
Tenho sempre dificuldades não em obter as informações, mas sim em saber se a pessoa que me informou está apta àquilo. Várias vezes recebi informações que depois foram desmentidas por outros colegas da SGP. Como solução, sugiro que seja criada uma metodologia de atendimento onde as informações sejam sempre encaminhadas via E-mail, como um registro de entendimento entre o prestador da informação (com o selo de autoridade da SGP) e o solicitante. Seria uma segurança tanto para o informante quanto para o informado. No mais, o atendimento é sempre bastante cortês e prestativo. Percebemos que a Equipe se ajuda, é coesa e interessada. Para uma área tão grande como a SGP isso é difícilimo de se conseguir. Parabéns
Falta unidade de decisão, cada licença pedida tem um tratamento diferente para os pedidos de documentação.
<p>- A informação sobre o adicional de qualificação - tempo para apresentar os certificados de cursos - foi ambígua. Tenho vários colegas que, como eu, entenderam pelos informativos lançados pela SGP que o prazo estipulado era apenas para a apresentação de certificados de pós-graduação, mestrado e doutorado. Entendemos que o prazo não se aplicava ao caso dos cursos para o alcance das 120 h de treinamento. E, com isso, eu e vários colegas perdemos o retroativo. Achei um absurdo!</p> <p>- Sinto falta de um setor de apoio jurídico ao servidor em caso de processo contra a União em que ele possa ser envolvido, independentemente como parte ou testemunha, ou até mesmo para os casos de processos administrativos. O servidor não encontra apoio no Tribunal para este tipo de questão.</p>

Apesar de ter conseguido resolver as minhas solicitações tive que passar por muitos estágios, porque as informações eram em gerais difíceis de ser obtidas, incompletas o que levou a servidores do SGP aplicar decisões incorretas. Sugiro que a SGP amplie a comunicação com o servidor para que ele forneça mais informações sobre as suas solicitações, evitando assim que decisões incorretas ocorram durante o processo

Ainda não utilizei nenhum dos serviços listados acima. Espero poder ter a chance de participar e eventos (internos ou externos) ligados a área de gestão de pessoas e de projetos. A minha avaliação baseia-se num pedido que fiz à biblioteca local dessa secretaria e que fui muito bem atendida, apesar de não ter conseguido os livros necessários.

Tendo interesse em me especializar em Gestão Pública, efetuei inscrição postulando a concessão de uma das bolsas postas em disponibilidade pelo Tribunal, consciente que não fazia parte do público alvo. A resposta - via e-mail - a tal ato beirou a grosseria. A intenção era mostrar que o interesse pelo tema não se restringia aos gestores, mas, também, aos servidores em geral, tanto que na minha seção eu e outra colega efetivamos a inscrição.

Acho absurdo uma SGP desse porte e desqualificação para um Tribunal da Cidadania como é o STJ. Inconcebível, porque as informações prestadas são imprecisas, vagas e intempestivas. Para exemplificar, cito o caso recente do adicional de qualificação, que limitou por tabela, que expõe relação apenas com alguns cursos. No entanto, até a presente data, a SGP sequer deferiu ou indeferiu os cursos e participações em eventos. Além disso, sabemos do despreparo e desinteresse de servidores da SGP em fornecer informações aos colegas. Exemplo: Seção de Direitos - sempre ninguém sabe de nada Lamentável!

Há um descompasso gritante na SGP: os servidores falam uma língua, e os chefes de seção falam outra. Precisei de vários serviços de várias áreas da SGP e em todas aconteceu o mesmo: quando fui atendido por um servidor, a informação era uma, e a resposta negativa; mas quando falei com o chefe da seção, a informação era outra, e a resposta positiva. Uns exemplos: na área de lotação, não havia como eu conseguir determinada lotação porque havia uma "determinação superior" que a proibia. Mas quando falei com a chefe da seção, "não era bem assim o que a servidora quis dizer e blá, blá, blá". No fim, podia SIM o que eu queria e precisava. Em outra área, referente à legislação de pessoal, ocorreu o mesmo, de forma contrária. Enquanto o servidor que me atendia disse que o que eu precisava era possível, a chefia, depois, disse que não era possível não. Mas no fim, era possível SIM, consegui graças a intervenção de alguém superior ao chefe de seção. E, só de curiosidade, fiquei embasbacado com o tratamento com que uma assessora de legislação de pessoal dispensou a uma pessoa da limpeza, beirando à humilhação, enquanto eu estava na sala. E o pior, tive de ser atendido por ela logo após, embora eu estivesse constrangido com o modo com que a servidora trata as pessoas mais simples, mas como precisava do atendimento e tinha prazo, foi falar com ela assim mesmo. E notei também que parece haver desavenças pessoais entre pessoas da área de atendimento ao público e os assessores da Secretária, que influenciam tanto no atendimento quanto na possibilidade do que o servidor requer. Em um caso, foi me dito que não era possível realizar um curso, que se eu o realizasse, perderia direitos, porém essas informações estavam ERRADAS. Somente o assessor da Secretária, o Sr. J., é que resolveu a situação, porque o que eu pretendia não só era possível como permitido pelo TCU, mas notei que a outra pessoa que tinha me atendido primeiro queria porque queria que a resposta fosse negativa, e notei que isso se devia a sentimentos pessoais dela em relação ao assessor. Ou seja, se você falar com o amigo de X, você consegue o que quer, mas se falar com o inimigo de X, X corta seus direitos porque conclui que você é amigo do inimigo dele, mesmo que o único contato que tenha tido com tal pessoa tenha sido o de perguntar onde se resolve tal situação, sem sequer conhecer o X. Isso tudo, nos últimos 3 meses de 2007. Parece que está melhorando pra pior, que nem o Brasil. Tomara que eu nunca mais precise de nada com que tenha que me deslocar até a SGP. E, por último, estou aguardando retorno do pessoal de movimentação de pessoas, que seria no mesmo dia à tarde, há cerca de 30 dias. E olhe que eu não faltei ao serviço no período, mas,

enfim, já consegui a nova lotação independentemente da SGP. Ou seja, SGP pra quê, então?

Devido a falta de verba não foi possível a realização de um evento de capacitação externa

Um curso solicitado com bastante antecedência (mais de 2 meses) não foi realizado no prazo acordado.

A processo de seleção interna ainda é muito pouco transparente. Recentemente me inscrevi em uma seleção e posteriormente tomei conhecimento de que as entrevistas foram realizadas antes do término das inscrições. Os critérios para escolha dos entrevistados não são claros, e os interessados não recebem a menor informação sobre o processamento da escolha dos candidatos.

Tem uma funcionária que necessita ser trocada de seção pois não sabe tratar com as pessoas.

GOSTARIA DE SABER QUANDO O TRIBUNAL PAGARÁ O ADICIONAL DE QUALIFICAÇÃO, JÁ QUE ATÉ HOJE NÃO SE TEM NOTÍCIA SOBRE ISSO.

Gostaria que as informações fossem prestadas de forma mais clara e precisa. Não obtive informação técnica suficiente para elucidar os fatos questionados. Quando comparado o incentivo dado pelo STJ para o aprimoramento de funcionários com outros Órgãos se verifica raríssimos incentivos. Outros órgãos, a exemplo do Banco Central libera seus funcionários, com remuneração, para especializações de todo tipo, bem como custeiam a participação de servidores em cursos externos, e, ainda, incentivam e auxiliam em cursos de língua estrangeira. De modo geral, se mostra precário o incentivo ao aprimoramento de funcionários do STJ.

Os serviços que utilizei referem-se a freqüência de servidores sob minha supervisão. Somente fiquei sabendo da licença médica de alguns, quando a Coordenadora da Turma ligou e pediu informações a respeito. É um absurdo que os interessados não sejam informados pelo setor responsável.

Solicitei informações sobre a inclusão em folha de pagamento do adicional de qualificação, tendo em vista a apresentação de certificado de conclusão do curso de pós-graduação "Ordem Jurídica e Ministério Público", sem sucesso. As informações prestadas pelos servidores que estavam cuidando do caso eram desconhecidas. Depois de muita insistência, soube que estudariam o caso em breve, no entanto, estou sem qualquer notícia a respeito até o presente momento...

Não sei que nuvem negra é esta que paira sobre o Tribunal da Cidadania, que não permite a iluminação dos controladores do orçamento para pagarem aos servidores os seus direitos: AQ, Quintos, 11%. Apesar disso, o atendimento é muito bom, são servidores felizes, prestativos, que sabem dar informações. Só acho difícil encontrar a unidade certa para algumas demandas (aquele corredor de vocês é muito complicado!!)

gostaria de saber qual foi o dia que algum funcionária desta seção esteve aqui. se positivo me digam pois não lembro.

Ao cadastrar meu certificado de pós-graduação, não tive o adicional de qualificação concedido porque a disciplina do curso não se relaciona com o meu cargo. Ficaram de mandar as explicações de não concessão do adicional por e-mail a mais de 2 meses e até agora não recebi nada. Já retornei ao setor duas vezes e ainda não obtive resposta por e-

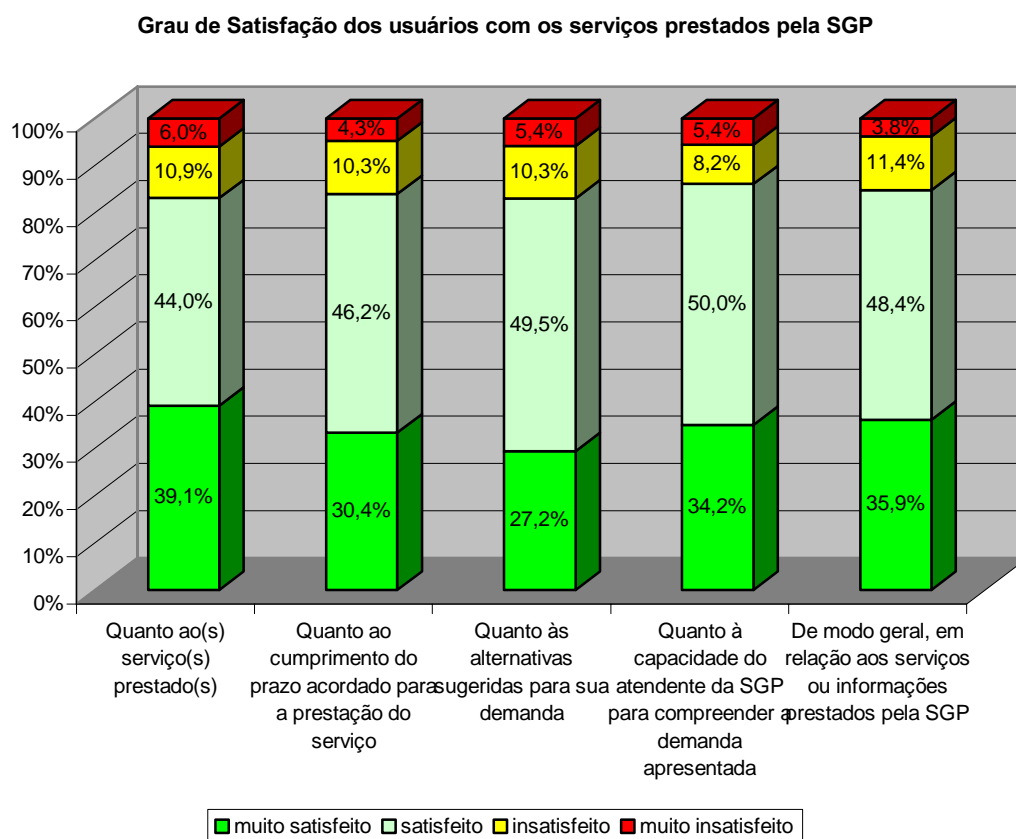
mail para poder recorrer.

Estou aguardando faz um bom tempo resposta sobre a Adicional de Qualificação e até agora não houve resposta. Sei que há um grande número de pedidos e reputo esse fato a falta de pessoal. Então a questão do item 7 relaciona-se mais com a percepção, de haver um ótimo atendimento, todavia, aparentemente, falta pessoal para a demanda especificada.

Acho que o prazo de 30 dias para a tramitação do processo de licença capacitação é muito longo, penso que valeria a pena um esforço para reduzi-lo.

Os resultados da pesquisa trimestral de satisfação são mostrados no gráfico 3.

Gráfico 3 – Pesquisa de satisfação trimestral com os serviços prestados pela SGP – julho-setembro 2007



Fonte: elaboração própria

A análise estatística de texto, utilizando-se o aplicativo TextSTAT da Universidade Livre de Berlim, forneceu os seguintes resultados de raízes dos termos principais através da digitação direta no aplicativo.

O resultado mostrou que os valores mais elevados foram para as raízes e derivados dos termos: **informações** com 32 ocorrências, seguido de **servidores** com 25, **atendimento** com 21 e a SGP com 19 e **curso** com 17.

Por outro lado, as palavras, **cliente**, **usuário** e **qualidade**, só foram citadas uma única vez, o que parece demonstrar que a terminologia relacionamento com a qualidade e a satisfação do usuário parecem ainda não ter sido incorporada pelos servidores do STJ.

De maneira geral, os índices de satisfação são bastante elevados. Merecem destaque os seguintes pontos:

- ✓ O índice geral de “muito insatisfeito” varia de cerca de 3,8% a 6,0%;
- ✓ O índice geral de “insatisfeito” apresenta máximo de 11,4 % e mínimo de 8,2%;
- ✓ O grau de satisfação situou-se ao redor acima de 40%, com mínimo de 44,0% e máximo de 50,0;
- ✓ As respostas “muito satisfeitos” variaram de 27,2% a 39,1%.

Ao considerar a soma de “satisfeito” e “muito satisfeito”, obtém-se:

- a) Quanto ao(s) serviço(s) prestado(s) – 83,2%;
- b) Quanto ao cumprimento do prazo acordado para a prestação do serviço – 76,22%;
- c) Quanto às alternativas sugeridas para sua demanda – 76,6%;
- d) Quanto à capacidade do atendente da SGP para compreender a demanda apresentada – 84,2%.

4.5 Área de negócios da futura Central de Atendimento ao Servidor

Baseando-se em práticas da Secretaria de Gestão de Pessoas, no âmbito do gerenciamento pelas diretrizes, em que todas as unidades, para atender os objetivos de gestão à vista e de padronização da rotina, desenharam suas áreas de negócios, também configurou-se teoricamente qual seria a área de negócios da Central de Atendimento, conforme a figura 5.

Figura 5 - Definição da Área de Negócios da Central de Atendimento ao Servidor

Central de Atendimento ao Servidor				
Área de Atuação: Gestão de Relacionamento com o Cliente				
Fornecedores	Insumos	Missão	Produtos / Serviços	Clientes
STJ	Plano de Gestão	Prover a Gestão de Relacionamento com o Cliente, por meio de atendimento presencial, telefônico e eletrônico das demandas dos servidores quanto aos serviços prestados pela SGP, visando contribuir para a excelência em serviços e para o nível de satisfação dos clientes	Clientes atendidos	Ministros
Secretaria de Gestão de Pessoas	Política de Gestão de pessoas e Gerenciamento pelas Diretrizes		Documentos (Requerimentos, declarações, contracheques) recebidos e/ou entregues	Servidores Ativos
Coordenadoria de Pagamento	Script especializado CPAG		Esclarecimentos e informações prestados	Servidores Cedidos
Coordenadoria de Legislação	Script especializado COLP		Orientações (sobre informações dos serviços disponíveis na intranet) prestadas	Servidores Inativos
Coordenadoria de Provimento e Informações Funcionais	Script especializado CPIF		Documentos (2º via de contra-cheques, declaração de margem consignável) emitidos	Pensionistas
Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas	Script especializado CDEP		Informações sobre a Educação Corporativa, sobre Competências, sobre o STJ Ambiental etc	Estagiários
			Informações sobre cursos, certificados, estágio não-remunerado etc	Voluntários
Equipamentos: PABX, Central computadorizada, computadores, impressoras, Balcão de Atendimento, mesas, cadeiras, gaveteiros, ramais telefônicos, fax, material de expediente		EQUIPE	Sistemas: Sistema Especialista tipo SAC, Lótus Notes, SARH, internet, intranet, Lince	

Elaboração própria

4.6 Elaboração de mapa de projeto

Como exercício referente ao planejamento da futura Central de Atendimento, as propostas e resultados iniciais foram grafados com o auxílio do MS Project enquanto ferramenta de planejamento e análise e intercâmbio com as unidades que se responsabilizarão pelos projetos executivos da área de telefonia e de tecnologia da informação.

O modelo em MS Project é apresentado a seguir na figura 6. Observe-se que os prazos apresentados ainda são fictícios, pois o proponente não está investido de autoridade institucional para sua validade.

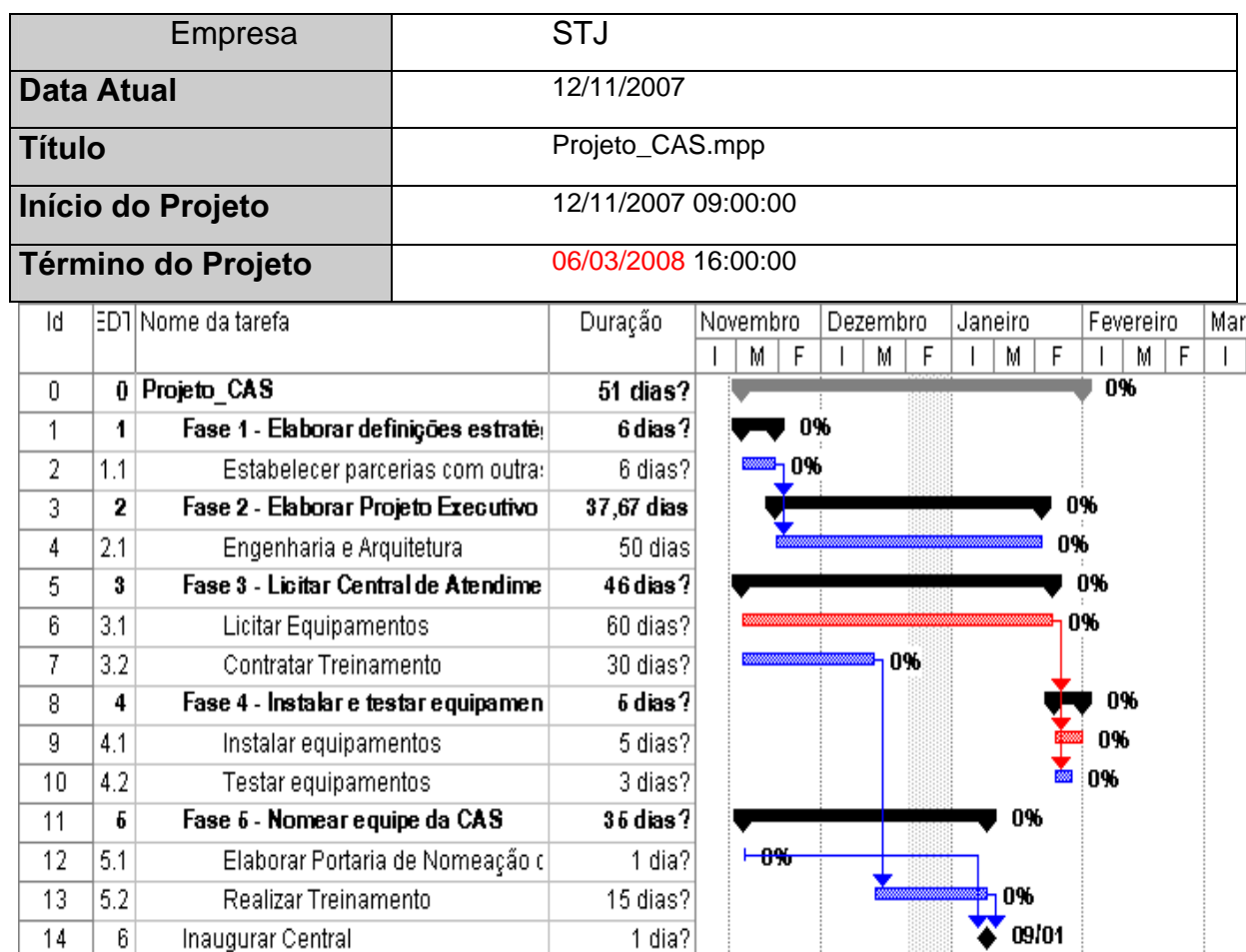


Figura 6 – Representação do MS Project das etapas do planejamento da Central

Elaboração própria

Levantamentos dos produtos e serviços atribuídos à Central de Relacionamento

A partir de questionário enviado a todos os gestores conforme modelos em anexo, (Cf. Anexo II) foi realizado levantamento prévio dos produtos e serviços da Secretaria de Gestão de Pessoas, passíveis de serem atribuídos à Central de Relacionamento. Em seguida, por ocasião de reuniões de coordenação, presentes os gestores estratégicos e táticos da Secretaria de Gestão de Pessoas, foi consolidada a listagem abaixo, em que se consignou os principais produtos e serviços passíveis de serem repassados à Central de Relacionamento.

O principal critério utilizado foi a comunicação direta, pessoal ou por telefone com o cliente interno, isto é o servidor do STJ. Assim o relacionamento com outras instituições, mesmo se instaladas fisicamente no próprio STJ, como por exemplo, os bancos e instituições financeiras, os correios, a ASSTJ, não está contemplado e, do mesmo, a relação com outras instâncias do poder público.

Informações sobre a unidade prestadora / ramais e servidores	Prestação de serviço ou Produto com Link para formulário	Unidade / Link para legislação
SGP	Orientação sobre a localização das informações disponíveis na intranet (formulários de requerimentos, tabelas de remuneração, simulador, informações de contato com bancos, etc.)	Comuns
	Unidades e serviços da SGP, (localização, nomes dos titulares e servidores, caixas corporativas, ramais, etc.)	Comuns
	Solicitação de cópia de processo	Comuns
	Informações sobre as normas internas do Tribunal, referente a legislação de pessoal, poderão ser encontradas na intranet, <i>Gestão de Pessoas/Legislação de Pessoal/Ementário</i> .	Comuns
	Esclarecimentos, isto é, informações sobre onde estão as informações na INTRANET relativas a legislação e tabela de correlação poderão ser obtidos na intranet, <i>Gestão de Pessoas/Adicional de Qualificação</i> .	Comuns
	- Informações sobre as atribuições dos cargos efetivos, responsabilidades e jornada de trabalho poderão ser obtidas na intranet, <i>Gestão de Pessoas/Especificação e Descrição de Cargos</i>.	

Quadro 4. Serviços comuns prestados pela Secretaria de Gestão de Pessoas a serem repassados para a CAS

Informações sobre a unidade prestadora / ramais e servidores	Prestação de serviço ou Produto com Link para formulário	Coordenadora / Link para legislação
	1. Prestação de Serviço da COLP (Requerimentos e esclarecimentos)	COLP
	Os formulários para requerimentos de direitos, abaixo relacionados, poderão ser obtidos na intranet, <i>Gestão de Pessoas/Formulário/Requerimentos</i> :	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Afastamento para Programa de Curso de Formação</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Ajuda de Custo para Servidor Cedido ao STJ</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Ajuda de Custo para Servidor SEM VÍNCULO EFETIVO</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Auxílio-natalidade</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Averbação de Tempo de Função Comissionada</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Averbação de Tempo de Serviço</u>	COLP
<u>SAPEN</u>	<u>Declaração de Dependência Econômica (SAPEN)</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Declaração de Dependência Econômica (Servidores em Atividade)</u>	COLP
<u>SAPEN</u>	<u>Designação de Companheiro(a) Beneficiário(a) de Pensão Estatutária</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Designação de dependente econômico para fins de pensão estatutária</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Exclusão de Dependentes para Declaração de IR</u>	COLP
<u>SAPEN</u>	<u>Exclusão de Dependentes para Declaração de IR (aposentado)</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Inclusão de Dependentes para IR</u>	COLP
<u>SAPEN</u>	<u>Inclusão de Dependentes para IR (aposentado)</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Licença à Adotante</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Licença para Acompanhar Cônjuge ou Companheiro(a)</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Licença para Atividade Política</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Licença para Capacitação</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Licença para Estudo no Exterior</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Licença para Tratar de Interesses Particulares</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Licença-Prêmio por Assiduidade</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Manutenção de Dependentes para Declaração de Imposto de Renda</u>	COLP
<u>SAPEN</u>	<u>Auxílio Funeral (aposentado)</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Auxílio Funeral</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Requerimento de Certidão/Declaração (Servidores em Atividade)</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Requerimento de Pensão Alimentícia VOLUNTÁRIA</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>Requerimentos em Geral - (Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP)</u>	COLP
<u>SEDIR</u>	<u>REVISÃO de Averbação do Tempo de Serviço</u>	COLP
	2. Normas internas do Tribunal	COLP
<u>COLP</u>	Esclarecimento de dúvidas específicas sobre a legislação do AQ (Adicional de Qualificação)	COLP

Quadro 5. Serviços prestados pela Coordenadoria de Legislação de Pessoal a serem repassados para a Central

Informações sobre a unidade prestadora / ramais e servidores	Prestação de serviço ou Produto com Link para formulário	Coordenadora / Link para legislação
	Declarações de frequência, de expediente do Tribunal, de que é servidor do STJ (para o fim de solicitar ao INSS certidão de tempo de serviço), de lotação, de vacância, de exercício de função ou cargo em comissão.	CPIF
<u>SERIF</u>	Entrega de: Carteira funcional Declaração de IR (quem deve entregar e para onde encaminhar) ** Entrega de certidões de férias, de atribuições de cargo efetivo e em comissão, de cargo/função privativa de bacharel em direito, de penalidades e de lotação.	CPIF
	Entrega de declarações de estágio.	CPIF
<u>SEMOP</u>	Entrega e recebimento de: Declarações de estágio. Contratos de estágio (check-list)	CPIF
<u>SEPRO</u>	Recebimento de: Documentos diversos (Memorandos de substituição de servidor e de ocupação de função/cargo comissionado)	CPIF
<u>SEPRO</u>	Recebimento de Solicitação e entrega de: Certidões e Declarações de candidatos aprovados em concurso público.	CPIF
<u>SERIF</u>	Recebimento de Solicitação e entrega de: Boletim de Frequência, certificados (check-list), solicitação de alteração de endereço, conta corrente	CPIF
	Orientações específicas da CPIF sobre cursos válidos para o AQ (Adicional de Qualificação)	

Quadro 6. Serviços prestados pela Coordenadoria de Provimento e Informações Funcionais a serem repassados para a CAS

Informações sobre a unidade prestadora / ramais e servidores	Prestação de serviço ou Produto com Link para formulário		Coordenadora / Link para legislação
SEPAT SINPE SCONS SECON	Emissão / autenticação de:		CPAG
CPAG	Entrega de:	Contracheques Contra-cheque no Balcão Declaração de Margem	CPAG
SEPAT SINPE SCONS SECON	Emissão de	Consignável (aposentados e pensionistas, servidor cedido)	CPAG
SEPAT SINPE SCONS SECON	Entrega de:	Comprovante de rendimentos para fins de Imposto de Renda	CPAG
SEPAT SINPE SCONS SECON	Informações gerais sobre a folha de pagamento a serem passadas periodicamente pela CPAG (pagamentos já autorizados e datas)		CPAG
SEPAT SINPE SCONS SECON	Informações gerais sobre a implantação do Plano de Carreira, as tabelas de remuneração, valores de cargos efetivos e funções comissionadas, etc. (disponíveis na intranet)		CPAG
SEPAT SCONS SINPE	Recebimento de solicitação e entrega de	Declaração de valores de funções	CPAG
SEPAT SCONS SINPE	Recebimento de solicitação e entrega de	Declaração de gratificação natalina recebida	CPAG
SEPAT SCONS SINPE	Recebimento de solicitação e entrega de	Declaração de índices de reajustes salariais	CPAG
SEPAT SCONS SINPE	Recebimento de solicitação e entrega de	Declaração de remuneração	CPAG
SEPAT SCONS SINPE	Recebimento de solicitação e entrega de	Declaração de 11,98% recebidos	CPAG
SEPAT SCONS SINPE SECON	Recebimento de solicitação e entrega de	Fichas financeiras.	CPAG
SEPAT SCONS SINPE	Simulação de cálculo da remuneração (orientação sobre o uso da planilha na intranet)		CPAG

Obs: * Requerimentos que necessitam de documentos anexos devem ter check-list e ser entregues na Central.

Quadro 7. Serviços prestados pela Coordenadoria de Pagamento a serem repassados para a CAS

Obs: A Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas informou que, no primeiro momento, não repassará serviços para a Central de Atendimento ao Servidor. Esta se iniciaria, portanto, com a atribuição da prestação de um conjunto de cerca de 60 informações/serviços/produtos.

A seguir, o capítulo 5 apresentará a discussão dos resultados obtidos.

5. DISCUSSÃO

Apresenta-se a seguir as seções relativas à discussão sobre os resultados da pesquisa trimestral de satisfação, os benefícios esperados com a implantação da Central de Atendimento ao Servidor, as inter-relações organizacionais da Central de Atendimento ao Servidor, as recomendações para a implantação da CAS, sua sistemática de implantação, as fases de implantação, quesitos de infra-estrutura, especificações de tecnologia e fluxograma da definição da implantação da CAS.

5.1 Sobre os resultados da pesquisa trimestral de satisfação

Segundo os dados levantados e os resultados da pesquisa trimestral de satisfação, a percepção dos clientes internos do STJ em relação aos serviços prestados pela SGP é muito positiva, com níveis de satisfação variando de 76,6 a 84,2%.

A seguir serão discutidas uma a uma as questões da enquête e seus resultados.

1. Dos 199 respondentes, 184 utilizaram ou solicitaram informação à SGP nos últimos três meses. Obteve-se assim um índice de 92,5% de respondentes válidos. Observe-se que o nível de participação pode ser considerado baixo, pois representa apenas cerca de 8,5% dos servidores do Tribunal.

2. Em relação à segunda pergunta que buscava a especificação dos serviços ou informações solicitados, a partir de uma lista de 22 opções, em apenas três quesitos da enquête em relação às opções de serviços / informações prestados, o número de resposta se situou na faixa de 26, 29 e 31 das respostas válidas, respectivamente, para “Outros”, “Participação em ou solicitação de eventos de capacitação internos ou externos” e “Adicional de Qualificação” com percentuais de 14,1 %, 15,7% e 16,8%.

Dado que o adicional de qualificação tem dois componentes, a saber aquele proveniente da obtenção de diplomas de especialização, mestrado e doutorado que incidem com percentuais de aumento de 7,5%, 10% e 12,5% sobre os vencimentos básicos e aquele proveniente dos cursos de capacitação com um

percentual de até 1% para cada conjunto de 120 horas de formação, até o limite de 360 horas, é evidente o interesse dos servidores em relação a esses dois grupos.

Todas as opções listadas receberam pelo menos uma menção e o número relativamente elevado de outros (26) aponta para que, em uma próxima enquete, se solicite que a opção outros seja especificamente pelo respondente.

Mais ainda, uma análise rápida sem pretensões de robustez estatística, mostrou uma correlação positiva entre os quesitos “adicional de qualificação”, “solicitação de cursos de formação internos e externos” e ‘outros’.

3. As respostas de satisfação quanto aos serviços prestados mostraram que 6% dos servidores estão muito insatisfeitos, 10,9% insatisfeitos e que o nível de satisfação obtido pela soma dos satisfeitos e os muito satisfeitos alcança 83,2%, bastante próximo da meta proposta no Gerenciamento pelas Diretrizes.

4. Posto que o cumprimento de prazo é um componente essencial na prestação no serviço, a pergunta 4 inquiriu sobre a satisfação em relação ao prazo acordado.

O nível de satisfação atingiu 76,6 %, enquanto que os insatisfeitos somaram 10,3%, os muito insatisfeitos 4,3 e 8,7% responderam não se aplica.

Admite-se que os prazos para a prestação do serviços principalmente no que se refere à “Participação em ou solicitação de eventos de capacitação internos ou externos” e a própria concessão do ‘Adicional de Qualificação’ impactaram sobre as respostas obtidas, o que foi confirmado parcialmente pela análise textual da pergunta 8, como por exemplo:

Respondente A

Não foi informado até o momento quando será pago o adicional relativo às ações de treinamento, nem tão pouco informado sobre o aproveitamento dos cursos. Já faz mais de 1 ano que a Lei do Plano de Carreira foi aprovado e nada.

Respondente B:

Acho que vocês demoram demais para responder qualquer solicitação por e-mail.

Respondente C:

Um curso solicitado com bastante antecedência (mais de 2 meses) não foi realizado no prazo acordado.

5. Na prestação de serviço, as alternativas sugeridas podem desempenhar um fator importante na satisfação do cliente.

Nesse quesito, o índice de satisfação alcançou 76,6% enquanto que os que escolheram a opção “insatisfeitos” atingiram 10,3% e os muito insatisfeitos 5,4%, e 7,6% responderam “não se aplica”.

Se for levada em conta a idéia que os servidores prioritariamente buscaram informações/ serviços relacionados ao “Adicional de Qualificação’ e a “Participação em ou solicitação de eventos de capacitação internos ou externos” e seus conseqüentes resultados financeiros, parece que as alternativas às demandas dos servidores não se configuraram como as estratégias preferidas.

6. Dado que a prestação do serviços e a entrega de informações solicitadas passam pela capacidade de compreensão da demanda formulada, as resposta à pergunta seis mostraram que o índice de satisfação do servidor quanto à capacidade do atendente da SGP em compreender a demanda apresentada pelo cliente atingiu nível de 84,2%. Apenas 8,2% responderam “insatisfeitos” e 5,4% “muito insatisfeitos” e 2,2% optaram por “Não se aplica”. Isso poderia assinalar que não há lacunas de comunicação importantes entre o atendente e o servidor.

7. Em síntese, o índice de satisfação atingiu 84,25%, enquanto que apenas um respondente optou por “não se aplica”, 3,8% dos servidores se consideraram “muito insatisfeitos” e 11,4% “insatisfeitos”.

A análise sobre os comentários estão resumidos na tabela 13.

Tabela 13. Resumo da análise textual de comentários

Comentários	N	Porcentagem
Críticas	29	60,42%
Elogios	10	20,83%
Sobre o instrumento de pesquisa	4	8,33%
Neutros e sugestões	5	10,42%
Total	48	100%

Fonte: elaboração própria

Análise de lotação

A análise identificou 108 unidades funcionais (seção, coordenadoria, secretaria, gabinete etc.). No universo das 308 unidades do STJ, sem considerar as vinte unidades da SGP, equivale a um percentual de 37,5%.

A variação (mínimo e máximo) dos índices de satisfação mensurados é mostrada na tabela 14.

Tabela 14. Amplitude dos índices de satisfação

Item	Mínimo	máximo
Muito insatisfeito	3,8%	6,0%
Insatisfeito	8,2%	11,4%
Satisfeito	44,0%	50,0%
Muito satisfeito	27,2%	39,1%

Fonte: Elaboração própria

Agrupando-se as categorias de muito satisfeito e satisfeito obtém-se que, em geral, mais de 84% de servidores satisfeito com os serviços prestados pela SGP, ao passo que mais de 11% se declararam insatisfeito e cerca de 4% muito insatisfeitos com os serviços prestados, conforme mostrado na Tabela 11.

Tabela 15. Nível de satisfação dos servidores do STJ com os serviços prestados pela SGP

Nível de satisfação	Valor
Satisfeitos	84,2%
Insatisfeitos	11,4%
Muito insatisfeitos	3,8%

Fonte: Elaboração própria

Quando se compara os níveis de satisfação relatados pela questão síntese (84,2%), com o de insatisfação 11,4% e o muita insatisfação seria possível

hipotetizar que cerca de 3,8% dos clientes internos estão muito insatisfeito e que possivelmente nenhuma ação pontual será suficiente para modificar esta percepção a curto prazo. Por outro lado, os 11,4% de insatisfeitos apresentam potencial para sua reversão a partir de uma estratégia de comunicação e de melhoria da prestação do serviço.

Observe-se que esta foi a primeira enquete, de periodicidade trimestral, realizada com o objetivo de se medir satisfação com os serviços prestados. As pesquisas de satisfação anteriores, de periodicidade anual, mediam, preferencialmente, a satisfação com o atendimento.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o resultado é muito positivo e demonstra uma evolução no sentido de qualidade, posto que o atendimento não é o único componente do bem servir e que ao se aferir a satisfação com os serviços prestados, ao se dar voz aos clientes, muitas vezes aqueles que estão insatisfeitos são os mais propensos a se manifestarem.

Os resultados indicam portanto que a aplicação das políticas de gestão de gestão de pessoas e os esforços de implantação da Central de Atendimento ao Cliente caminham no bom sentido.

Essas melhorias passam pela melhor qualificação dos atendentes, difusão de mais informação nos canais disponíveis a todos os servidores, adoção e disseminação de práticas de padronização, acompanhamento dos resultados, comprometimento dos gestores com a qualidade do atendimento etc.

A proposta de pesquisa é que a implantação da Central de Atendimento ao Servidor contribuirá mais ainda para o aumento da satisfação dos clientes da Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça.

Em alguns contatos com gestores da SGP, foram ainda levantadas potenciais inconveniências em relação à adoção de uma Central de Atendimento ao Servidor:

- a) perda de pessoal das equipes de trabalho, devido à transferência de servidores para a Central de Atendimento;
- b) perda do foco principal da Central que é de atendimento, recebimento e encaminhamento ao cliente, e

c) atendimento deficitário, já que o servidor terá de desempenhar outros tipos de atividades.

Imagina-se que esses questionamentos se mostrarão irrelevantes diante dos benefícios para o servidor e para a instituição decorrentes da otimização do atendimento, da racionalização do trabalho e do aumento da satisfação do servidor e da melhoria do clima organizacional.

Um dos fatores críticos que contribuirão para o sucesso deste projeto é o compromisso a ser assumido pela equipe da Central na busca da melhoria do atendimento aos clientes, que resultará na manutenção de uma imagem positiva da Secretaria e de reconhecimento do público, interno e externo, pelos serviços prestados.

Observe-se que seções específicas da Secretaria de Gestão de Pessoas possuem profissionais especializados que podem lançar mão de tecnologias como o Banco de Identificação de Talentos para a escolha de candidatos através de seleções internas.

Assim, propõe-se a sinergia dos gestores envolvidos com o provimento / movimentação de pessoas no âmbito das Coordenadorias de Provimento e Informações Funcionais e da de Desenvolvimento de Pessoas.

Além disso, a capacitação poderá se dar a partir de aprendizagem das tecnologias, graças à parceria com a Secretaria de Tecnologia da Informação e da Secretaria de Administração e Finanças que, hoje, tem suas centrais de atendimento, no sentido restrito de *call center*, implantadas.

Detalhes sobre um curso de Formação de Gestores de Centrais de Atendimento e Telemarketing podem ser obtidos em universidades e instituições especializadas, como por exemplo a UNICAMP. (Confira <http://www.feq.unicamp.br/extensao/curso-de-extensao/Telemarketing.doc>)

Baseados nesses levantamentos prévios, na pesquisa de satisfação e em modelos da literatura, pode-se avançar que será utilizada no planejamento da Central de Atendimento, a concepção de Madruga (2006), referente às nove dimensões aplicadas à Gestão de Pessoas. Assim as informações, serão analisadas, conforme o caso, com referencial à:

Gestão da carreira – aborda a preparação do gestor.

Gestão de serviços – analisa a evolução do setor de serviços.

Gestão de relacionamento com clientes – desenvolve aspectos teóricos e práticos das dimensões pessoais, inter-pessoais e organizacionais.

Gestão de pessoas – envolve a política de pessoas e seus aspectos de seleção, desenvolvimento e retenção da equipe.

Gestão de projetos – orienta a implementação da Central de relacionamento e o dimensionamento de novos serviços.

Gestão da qualidade – ocupa-se do nível de serviço, sua aferição e avaliação.

Gestão de desempenho – busca a excelência em processos e indicadores.

Gestão da tecnologia e infra-estrutura: desenvolve o suporte total à satisfação de clientes e colaboradores.

Gestão da mudança – discorre sobre o aparato conceitual e prático para o permanente estado de evolução do setor.

Vale ressaltar que Madruga (2006) apóia-se na metodologia do *Project Management Institute*, (Instituto de Gestão de Projeto) mas omite a descrição específica da dimensão referente à gestão de riscos.

Ao se instituir uma Central de Atendimento, faz-se necessário que a análise e a decisão das ações a serem implementadas, assim como a escolha da infra-estrutura adequada às suas necessidades, sejam feitas de forma conjunta entre os técnicos do setor – Central de Atendimento ao Servidor – e as instâncias que detêm o poder de decisão na Instituição.

Isso é condição essencial para que a articulação ideal seja atingida, tanto do ponto de vista da definição das ações a serem desenvolvidas com relação ao dimensionamento técnico e de recursos físicos e materiais, quanto no que tange ao perfil dos recursos humanos a serem alocados na prestação dos serviços da Central.

É necessário estabelecer padrões de relacionamento com os clientes e montar um sistema de comunicação eficiente para a implementação de atendimento diferenciado com o objetivo de:

- ✓ Superação das expectativas dos clientes com respostas às demandas de forma rápida e desburocratizada, cumprimento dos prazos e redução de espera;
- ✓ Análise dos fatos da perspectiva do cliente, atendimento personalizado e cordial, avaliação da procedência da solicitação ou reclamação;
- ✓ Participação do corpo técnico da Central de Atendimento ao Servidor em reuniões/atividades diversas dos órgãos, para conhecer antecipadamente as decisões ou para receber orientações/procedimentos;
- ✓ Atuação na prevenção e na solução de conflitos, dialogando, avaliando a situação e detectando os problemas e causas, além dos focos de insatisfação;
- ✓ Definição, com os responsáveis pelas áreas, de critérios e procedimentos para que as demandas apresentadas à respectiva área sejam rápida e adequadamente examinadas, encaminhadas e respondidas;
- ✓ Realização de mapeamentos das consultas por tema/assunto e segmento da população – perfil do público atendido para melhor identificar o foco das demandas – e de levantamento dos assuntos consultados com maior frequência, objetivando conhecer a natureza das questões para buscar respostas mais adequadas; dar maior consistência às informações; e, principalmente, gerar informações estratégicas aos gestores, com utilização dessas informações para o aperfeiçoamento dos serviços prestados pela Instituição.

O relacionamento com o cliente poderá ser materializado através de duas formas:

Atendimento primário: realizado presencialmente ou mediante telefone, e-mail ou *intranet*, conforme o caso, por uma equipe de no mínimo três servidores ocupantes de cargo efetivo do quadro do Tribunal, dada a complexidade das matérias demandadas, com perfil e treinamento adequados, dos quais um com a

atribuição de ser responsável pela equipe, sob a denominação de “Chefe da Central de Atendimento”. (Obs.: A Central de Atendimento ao Servidor poderá contar com o apoio de estagiários).

A representação gráfica do atendimento primário, segundo Madruga (2006), é a seguinte:



Figura 7 – Atendimento primário. Baseada em Madruga (2006, p. 33)

Atendimento secundário: quando o tema for mais complexo e exigir fundamentação mais profunda, as ligações serão transferidas para um técnico-especialista das diversas unidades da SGP que prestará a informação.

A representação gráfica do atendimento secundário, segundo Madruga (2006), é a seguinte:



Figura 8 – Atendimento secundário. Baseada em Madruga (2006, p. 33)

Acredita-se que a Central de Atendimento ao Servidor contribuirá para a integração dos sistemas internos e externos nos diferentes níveis organizacionais (Seção, Coordenadoria, Secretaria), nos três níveis gerenciais do Tribunal (operacional, tático e estratégico) incrementando a transformação de dados de atendimento para informações gerenciais, otimizando a gestão de relacionamento com o cliente e, por fim, sua consolidação na base de conhecimento sobre a gestão de pessoas do STJ.

5.2 Benefícios esperados

Os principais benefícios que decorrerão da implantação da Central de Atendimento ao Servidor seriam os seguintes:

- ✓ foco no cliente;
- ✓ agilidade na resposta ao cliente;
- ✓ respostas mais rápidas a problemas detectados em produtos e processos;
- ✓ seletividade e segmentação da clientela;
- ✓ informação estratégica;
- ✓ garantia de melhoria contínua no processo de atendimento;
- ✓ incremento da produtividade nos setores da SGP;
- ✓ maior controle de operações críticas;
- ✓ ampla cobertura a todos os clientes;
- ✓ maior satisfação dos clientes;
- ✓ introdução rápida de novos produtos e serviços;
- ✓ agilidade na mudança de produtos e serviços disponíveis;
- ✓ integração de todos os pontos de contato com o cliente em um único sistema;
- ✓ melhor aproveitamento dos servidores atualmente lotados na SGP com perfil de atendimento.
- ✓ canal único para contato;
- ✓ comodidade para o cliente;
- ✓ facilidade;
- ✓ respostas mais rápidas;
- ✓ liberdade para escolher o canal de sua preferência;
- ✓ economia e ganho de produtividade para o Tribunal, em vista de o servidor não necessitar de se deslocar de seu ambiente de trabalho;
- ✓ qualidade/profissionalismo no atendimento.

É de bom alvitre lembrar, ainda, que a Secretaria de Gestão de Pessoas é responsável pela gestão de mais de 73% do orçamento geral do Tribunal dado

referente ao ano-base 2005), fator que, por si só, remete à necessidade de dispor de uma unidade de atendimento organizada e centralizada, em face das inúmeras demandas afetas à área.

Reconhece-se, pois, que o fator humano é o ativo básico e essencial para que o Órgão funcione adequadamente, razão pela qual se entende ser necessário criar uma unidade específica de atendimento, a fim de contribuir efetivamente para a satisfação dos servidores do Tribunal, como também para a missão institucional.

Uma das percepções fundamentais requerida – como pré-requisito – é que o projeto de implantação da Central de Atendimento ao Servidor se vincule à Estratégia da Comunicação Interna do Tribunal e, em especial, à da Secretaria de Gestão de Pessoas. Sugere-se, assim, que seja feita uma consulta pela internet para críticas e sugestões de toda a equipe da SGP em relação à proposta, antes da implantação definitiva do projeto.

Essa estratégia transparente – aliada à divulgação do estudo de viabilidade na internet – ajudaria a vencer eventuais resistências por parte de servidores da SGP. Além disso, o modo de consulta (enquête) aos servidores da área de recursos humanos constituiria um meio de pesquisar quais serviços consideram passíveis de implantação na Central.

5.3 Inter-relações da Central de Atendimento ao Servidor

Esta seção busca mostra as inter-relações da Central de Atendimento ao Servidor e suas modalidades de relacionamento.

A figura 9 mostra as possíveis inter-relações entre a Central de Atendimento ao Servidor e o Superior Tribunal de Justiça e suas unidades internas.

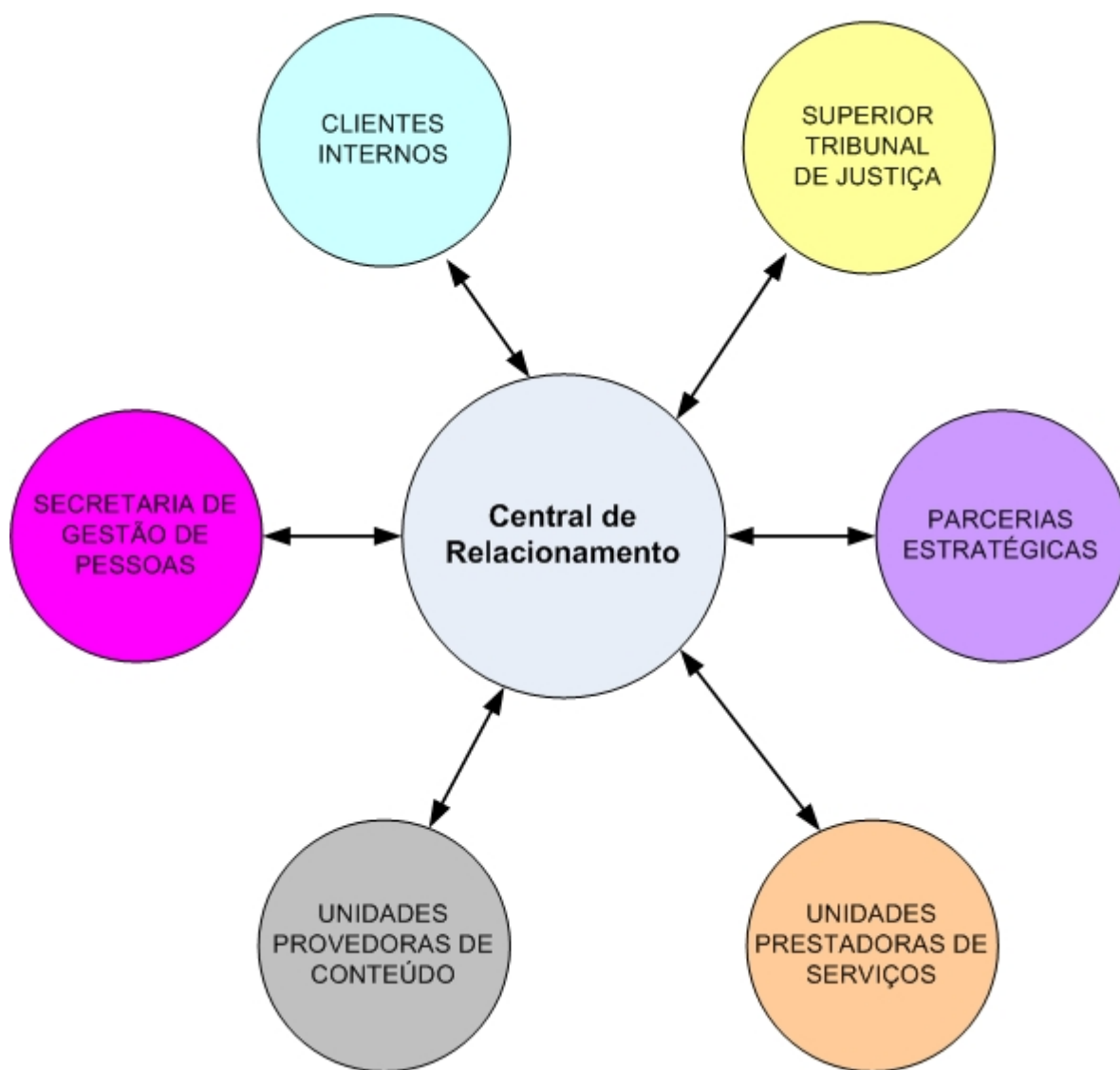


Figura 9 - Possíveis inter-relações da Central de Atendimento ao Servidor
Fonte: Elaboração própria.

Já a figura 10 apresenta um esquema conceitual do que consistiria as modalidades de relacionamento da Central de Atendimento.

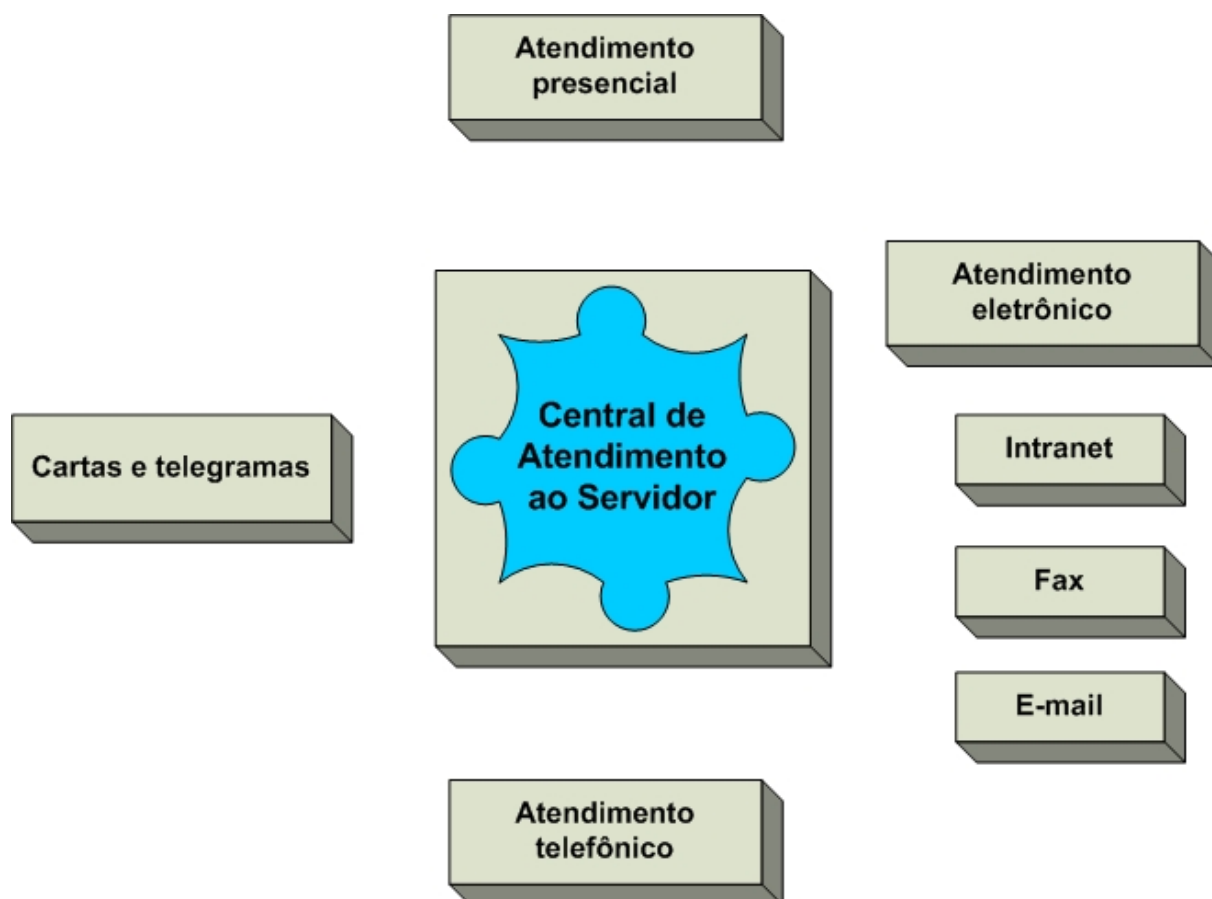


Figura 10- Modalidades de relacionamento da Central de Atendimento ao Servidor
Fonte: Elaboração própria, baseada em Madruga, 2006, p.30

Exemplos concretos de central de atendimento são correntes em grandes instituições, embora normalmente digam respeito ao cliente externo. No STJ, a experiência passada da Ouvidoria do STJ e a atual do Serviço de Atendimento do Cliente (SAC *on-line*) da Secretaria de Tecnologia da Informação e aquela em recém-implantada da Secretaria de Administração e Finanças comprovam aspectos positivos de uma Central de Atendimento na satisfação dos clientes.

A gerência da SGP acredita que a Central de Atendimento ao Servidor terá grande impacto no que concerne à satisfação dos servidores do STJ. É inegável, como já atestado, a vinculação do Projeto de Central de Atendimento ao Servidor com a missão e os objetivos estratégicos do STJ.

Os estudos que representam o estado da arte no que diz respeito à gestão de relacionamento com o cliente e as pesquisas de caráter exploratório

efetuadas junto ao Superior Tribunal de Justiça mostram que a caminho está aberto para inovações e que o patrocínio de uma unidade organizacional, no caso a Secretaria de Gestão de Pessoas é fundamental para que o projeto de central de atendimento deslanche e torne-se realidade.

É razoável prever que a convergência de tecnologias da informação e seu barateamento e conseqüente universalização, possam tornar realidade acessível ligações do tipo *VOIP* (*voice over IP*, isto é o uso da telefonia via *internet*) e a transmissão de vídeo pela internet, o que provocará uma nova revolução na gestão de relacionamento com o cliente, não só no setor privado como no setor governamental. Para tanto, porém, a universalização da telefonia e da internet tem que realmente se implantar no país, pois os elevados índices de exclusão digital traduzem de maneira evidente as barreiras econômicas, sociais e educacionais que restringem as possibilidades de relacionamento com o cliente.

5.4 Recomendações para a Central de Atendimento ao Servidor

a) A proposta refere-se à criação de uma unidade administrativa “Seção” para os trabalhos da Central de Atendimento ao Servidor para oferecer um serviço de qualidade e de maior comprometimento. A composição desta unidade deverá ser de, no mínimo, um Chefe de Seção (turno integral); 3 (três) servidores, um no período matutino e dois no período vespertino; 1 (um) funcionário terceirizado (com funções de recepcionista, para fins de triagem); 2 (dois) estagiários e de um (1) mensageiro, totalizando oito pessoas, ocupando até seis postos de trabalho;

b) O estagiário deve ser, preferencialmente, da área de comunicação / áreas correlatas com afinidade para o atendimento ao público;

c) O suporte da Central de Atendimento ao Servidor da Secretaria de Gestão de Pessoas deverá ser exclusivamente de atendimento e acompanhamento, recebimento de documentos, domínio/acompanhamento da legislação relacionadas à área de pessoal utilizando as ferramentas disponibilizadas / atualizadas na internet / intranet e nas páginas da SGP e de direcionamento de telefones às Seções relacionadas aos assuntos questionados pelo cliente interno;

d) Por ocasião da estruturação da Seção, seus servidores deverão passar por treinamento específico de atendimento ao público para os clientes da SGP.

5.5 Sistemática de implantação

Esta seção consiste em um roteiro que pode ser seguido para o acompanhamento da futura implantação da Central de Relacionamento com o Servidor. A sistemática de implantação é oriunda das reuniões de trabalho gerenciais e do levantamento das necessidades de pessoal, conforme mostra a pauta das reuniões de trabalho e o levantamento de pessoal.

Pauta das reuniões de trabalho

- ✓ Definição do tipo de cooperação (Secretarias envolvidas), extensão do trabalho, níveis de expectativa; aspectos financeiros e práticos; duração;
- ✓ Levantamento do número de clientes e de servidores por Coordenadoria, inclusive dados demográficos (aposentados, pensionistas, etc.);
- ✓ Definição das soluções tecnológicas: Sistemas;
- ✓ Espaço físico – Avaliação da infra-estrutura local: Computadores – Rede – Ramais;
- ✓ Identificação da área física para a futura localização da Central de Atendimento (parceria com a Coordenadoria de Engenharia e Arquitetura);
- ✓ Estudo do layout em face das estações de trabalho; otimização do espaço físico para manutenção dos padrões de qualidade e bem-estar; realização de pesquisa sobre as condições ergonômicas, com grau máximo de conforto térmico (climatização), iluminação adequada e minimização das interferências de ruído; e otimização do fluxo e circulação de pessoas.

Levantamento de Pessoal

- ✓ Discussão sobre funções e atribuições, escolha de pessoa responsável pela organização local, cronograma, contrato de

- ✓ cooperação (incluindo acompanhamento/relatório/avaliação de resultados), acompanhamento do trabalho;
- ✓ Avaliação da capacidade/competência do responsável e da equipe, assim como da necessidade de treinamento e acompanhamento;
- ✓ Planejamento da colaboração das áreas de recrutamento, treinamento, educação continuada e psicologia, entre outras.

5.6 Fases de implantação

- ✓ Escolha de mobiliário adequado;
- ✓ Seleção de hardware e software (equipamentos, sistemas e aplicativos), otimizados em relação à metodologia (processos e métodos) definida na fase de planejamento;
- ✓ Aplicação, com especial atenção, das técnicas de cabeamento estruturado para viabilizar mudanças e expansão a curto, médio e longo prazo;
- ✓ Estruturação da área técnica, em especial do espaço físico que abrigará a infra-estrutura tecnológica dos serviços. Estabelecimento de prioridade para as questões de manutenção, controle e segurança;
- ✓ Preparação dos planos de contingência (sistemas de proteção contra interrupção de energia e sistemas de cópia segura de banco de dados e informações, entre outros).

5.7 Infra-estrutura

As instalações do STJ comportam a instalação de uma central de atendimento para o porte de suas necessidades que dizem respeito ao atendimento das demandas de cerca de 2.500 servidores efetivos e cedidos ao Tribunal.

Não se fará abordagem em detalhes neste projeto sobre a estrutura predial e de telecomunicações, que será objeto de enfoque, posteriormente, nos respectivos projetos executivos.

Supõe-se, também, que a Central de Atendimento ao Servidor será dotada de modernos recursos tecnológicos disponíveis no Tribunal, de modo a possibilitar a obtenção dos melhores resultados.

Como itens tecnológicos relevantes para o projeto, podem-se citar:

- ✓ Funcionamento e atualização em tempo real;
- ✓ Cabeamento estruturado;
- ✓ Rede flexível com suporte a sistemas de entrada variados (voz, dados, internet);
- ✓ Rede elétrica estabilizada e segura e uso de sistemas ininterruptos de energia;
- ✓ Climatização;
- ✓ Microfones e fones de ouvidos integrados (*head set*);
- ✓ Posições de Atendimento (PAs) ergonômicas.

5.8 Especificações de tecnologia

A base tecnológica de uma central de atendimento compõe-se de hardware e software, dos quais se destacam os seguintes:

- ✓ Sistema de telefonia;
- ✓ Sistema de Informação;
- ✓ Sistema de Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente;
- ✓ Distribuidor Automático de Chamadas – DAC;
- ✓ Integrador do sistema de computação com o sistema telefônico – ICT;
- ✓ Sistema de banco de dados com acesso e busca de informação amigável;
- ✓ Scripts pré-definidos;
- ✓ Telas de visualização de atendimento;
- ✓ ICT – Integração entre Computação e Telefonia;
- ✓ Roteamento de chamadas;
- ✓ Banco de dados.
- ✓ Integração da Central de Atendimento e *internet/intranet*;

- ✓ Servidor Web – a Central de Atendimento utilizará o mesmo servidor web do STJ;
- ✓ SGDAC – Software crítico que fornece relatórios de atividades, de previsibilidade, com informações em tempo real na tela para gerenciamento de recursos, filas etc.

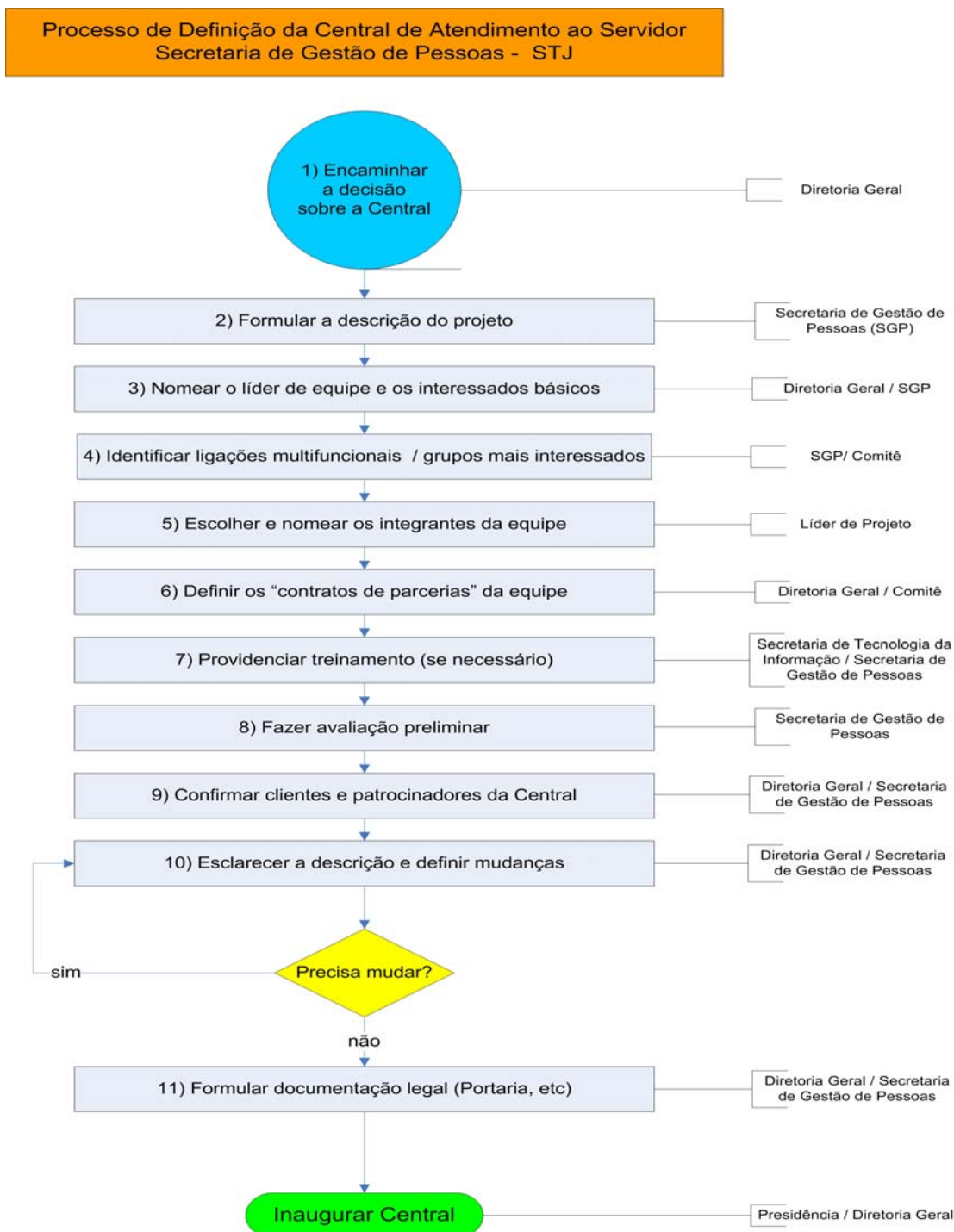
Segurança: A Central de Atendimento dependerá das medidas de segurança (*firewall*, etc.) implementadas pela política de segurança do STJ.

Em síntese, a integração entre a Central de Atendimento e os serviços disponibilizados pela *intranet* é fundamental para o aumento da satisfação dos clientes.

5.9 Fluxograma da Definição da Central de Atendimento ao Servidor

O modelo proposto a seguir, figura 11, deve ainda ser submetido à aprovação da alta gerência do STJ.

Figura 11 – Fluxograma de Definição da CAS



Fonte: Elaboração própria

O capítulo 6, a seguir, encerra este trabalho com a apresentação da conclusão.

6. CONCLUSÃO

Este capítulo engloba as conclusões alcançadas quanto aos pressupostos para a gestão de relacionamento com os servidores no âmbito da Secretaria de Gestão de Pessoas, emite sugestões para trabalhos futuros, fornece sugestões e recomendações para a instalação da Central de Atendimento e enumera as contribuições da pesquisa e as limitações do estudo de caso.

Se, como afirmam alguns autores, a tecnologia significa apenas 10% do locus tecno-social da gestão de relacionamento, não se deve desprezar a contribuição da ciência da informação que adverte sobre a necessidade de compreensão do que são dados, informação e conhecimento. Portanto, sem um sistema de coleta, armazenamento, tratamento, controle e avaliação de dados e mecanismos inteligentes de apoio à decisão, a tecnologia ao invés de auxiliar a gestão de relacionamento será um fator negativo.

A gestão de relacionamento deve ser contextualizada também em relação aos fatores, quantidade, complexidade e finalidade das ações necessárias para o alcance da satisfação dos clientes. Com efeito, uma das grandes diferenças entre a gestão de relacionamento no setor público e privado é de uma lado a grande desproporção entre o que uma empresa no setor privado oferece ao consumidor – normalmente um limitado número de serviços e produtos – e a vasta gama de serviços que uma instituição no setor governamental, por força de lei, é obrigada a entregar aos cidadãos. Assim as questões no serviço público são mais complexas, podem ter objetivos divergentes ou até mesmo conflitantes, e sofrem influências de forças econômicas, sociais e políticas de maneira mais velada do que no setor privado.

Além disso, o CRM no setor privado busca o aumento de vendas, a retenção de clientes e a lucratividade crescente, enquanto que o setor público deve servir com eficiência aos cidadãos.

E, não se deve esquecer a questão da universalidade, isto é, se o setor privado está ligado ao cliente, que é apenas uma instância da população, o setor público tem deveres para com o cidadão, que, em um sistema democrático, constitui a esmagadora parcela da população.

Daí, a falácia da neutralidade da tecnologia que, sob o pretexto do atraso de cerca de 15 anos entre o setor público em relação ao setor privado, busca nivelar tudo e todos com seus encantos, guiada pela mão invisível do mercado.

Depreende-se da pesquisa trimestral de satisfação com os serviços prestados que o nível de satisfação dos servidores do STJ situa-se acima de 84 por cento, enquanto que o nível de insatisfação pesquisado atingiu 11,4% e de muitos insatisfeitos 3,8%.

Ao considerar que os últimos (muito insatisfeitos) podem constituir uma população “crônica”, o foco das ações pode ser dirigido para a manutenção desse elevado índice de satisfação e para a conquista residual de modo a se atingir a meta de satisfação almejada no Planejamento pelas Diretrizes de 85%, conforme explicitado anteriormente.

No estudo de caso apresentado, no que concerne ao grau de satisfação dos clientes internos do STJ quanto aos serviços prestados pela SGP, atente-se que o patamar atual de satisfação, medido pelas pesquisas anuais ou pela pesquisa trimestral situa-se em um nível muito bom. Admite-se que há lugar para o incremento do nível de satisfação. A Central de Atendimento constituirá sem um dúvida um instrumento para a consecução desse fim. E não se deve esquecer que a Central, indubitavelmente, reforçará as políticas de gestão de pessoas, os programas de bem-estar, os projetos de qualidade de modo que convirjam sempre com foco no servidor e que, em decorrência, permitam o atendimento de qualidade ao cidadão na prestação jurisdicional, missão última do STJ.

Sugestão para trabalhos futuros

- ✓ Medir o grau de satisfação dos servidores posterior ao funcionamento da central de atendimento e analisar os diferentes perfis de servidores atendidos, os canais de atendimento, a percepção dos servidores etc.;
- ✓ Estudo comparativo dos fluxograma dos processos de atendimento nas diversas coordenadorias;
- ✓ Caracterização das atividades, tarefas e resultados do atendimento a cliente no âmbito da SGP;

- ✓ Avaliar o comprometimento com a organização nas bases afetiva, normativa e calculativa, a partir da medição da satisfação após implementação da Central;
- ✓ Realizar estudo longitudinal no momento da implantação da Central e após um ano de funcionamento.

Contribuições da pesquisa

Esta monografia permitiu consolidar dados sobre atendimentos e sobre a satisfação com os serviços prestados pela Secretaria de Gestão de Pessoas aos servidores do Superior Tribunal de Justiça. Nesse sentido, constitui um avanço em relação a pesquisas de satisfação de atendimento, posto que neste caso, o que foi mensurado foi a satisfação com os serviços prestados além da satisfação com o atendimento.

A elaboração de enquete de satisfação com os serviços prestados possibilitou o domínio das técnicas de elaboração de enquetes, sua publicação na intranet e a mensuração de resultados com o uso do aplicativo SPSS. Os resultados mostraram índices bastante elevados de satisfação da ordem de 80% com os serviços prestados pela SGP.

A pesquisa de campo também permitiu a consolidação dos serviços prestados pela Secretaria de Gestão de Pessoas passíveis de serem transferidos para a futura Central de Atendimento ao Servidor. Mais ainda, avançou-se na configuração do negócio dessa unidade, com a elaboração de sua missão, a listagem dos fornecedores, insumos, produtos e clientes.

A contextualização da Central de Atendimento ao Servidor no âmbito da Gestão de relacionamento, as implicações da Política de Gestão de Pessoas, a interdependência da CAS com as instâncias organizacionais do Superior Tribunal de Justiça foram outros pontos de destaque no presente estudo. O alinhamento da implantação da Central de Atendimento com o planejamento estratégico do STJ e a adaptação dos mais recentes e inovadores segmentos de pesquisa no que diz respeito à gestão de relacionamento com o cliente no setor público são também merecedores de atenção.

Integra também o levantamento das contribuições positivas, as possíveis direções de pesquisas futuras e não se olvida como o Gerenciamento pelas Diretrizes constitui um dos fios condutores de toda a pesquisa de campo, graças a centralidade da questão da satisfação do servidor.

Finalizando, as recomendações para a implantação da Central, as especificações de ordem tecnológica e operacional e as implicações no que diz respeito à gestão interna da Central de Atendimento podem ser vistas como contribuições relevantes.

Limitações do estudo de caso

Os estudos mais comuns referentes ao atendimento ao cliente e à satisfação do cliente dizem respeito a empresas de serviços privadas voltadas ao lucro. Um pequeno número de referências foi localizado no que diz respeito às empresas prestadoras de serviços com fins não lucrativos.

Ao se considerar as empresas públicas, existe já uma preocupação com a prestação de serviços, embora haja uma quase unanimidade em que muito resta a ser feito.

Especificamente na área governamental, em que pese os avanços referentes aos estudos sobre qualidade e as premiações que tem conseguido avanços extraordinários em alguns setores, como o Prêmio Nacional da Qualidade, existem ainda poucos estudos acadêmicos sobre o atendimento e a satisfação do cliente. Outro fator limitante é que o presente estudo está circunscrito à área de gestão de pessoas e, portanto, não pode ser extrapolado no âmbito judiciário para outras áreas de atendimento, como por exemplo, Protocolo, Secretaria Judiciária no âmbito do STJ ou para outras áreas de atendimento como por exemplo, serviços pós-venda no setor de serviços em geral.

Além disso, há ainda poucos casos de comparação possível no que se refere à central de atendimento ao servidor, o que impossibilita, no momento, a realização de estudos comparativos de avaliação.

Os seguintes aspectos também constituem limitações do estudo de caso: o tamanho da amostra, a dificuldade de generalização dos resultados, a escassa

literatura específica sobre atendimento ao servidor público e a falta de maturidade de pesquisas na área acadêmica voltadas para o CRM no setor público, como ressaltados por vários autores.

Observe-se que a pressão das empresas privadas da área tecnológica que promovem ativamente a adoção de uma concepção unilateral de CRM, embora citada na literatura, não foi sentida nesta pesquisa que se trata, até o presente momento, de um projeto interno ao Tribunal.

Consideram-se pois alcançados os objetivos propostos no início desta monografia, com a consciência crítica de que muito há de se avançar para a compreensão holística das múltiplas dimensões sociais, organizacionais, psicológicas, informacionais e tecnológicas que conformam a problemática da gestão de relacionamento, em especial no que diz respeito ao serviço público e à situação do Superior Tribunal de Justiça.

Espera-se que este trabalho inicial consiga promover novas indagações e questionamentos que, em um círculo virtuoso, resultem em melhoria dos serviços prestados para os servidores do STJ, aumento da satisfação e incremento da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, e, em última análise, usufruto da **cidadania**, razão da agenda humana na *pólis*, ao conciliar liberdade e justiça.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Annenberg, D. Diretrizes e estratégias para a implantação e manutenção de um padrão de qualidade na prestação de serviços públicos: a experiência paulista do Poupatempo, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 2002. Disponível em : http://66.102.1.104/scholar?hl=pt-BR&lr=&q=cache:85YaHHl0hDcJ:www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/docs_bd/pub%2520otras%2520entidades/CLAD/CLAD%2520VII/DOCUMENTOS/ANNENBER.PDF+%22central+de+atendimento+ao+cidad%C3%A3o%22. Acessado em 18/10/2007.

AKSIN, O. Z.; HARKER, P. T. Capacity sizing in the presence of a common shared resource: Dimensioning an inbound call center. *European Journal of Operational Research*. 147(3): 464-83. 2002

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. *Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ARAÚJO FILHO, A. C. Central de serviços ao cidadão – TudoFÁCIL: Por uma gestão democrática e participativa na prestação do serviço público do Estado do Rio Grande do Sul. Manaus. 2002. Disponível em: http://www.centraisdeatendimento.sp.gov.br/Conteudo/Ministerio_Planejamento/Apresenta%E7%F5es/IVApresentacao_RS.pdf. Acessado em 18/10/2007.

ARGYRIS, C. 1993. *Knowledge for action: a guide to overcome barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.

AZEVEDO, M. C.; CALDAS, M. P. Seriam os call centers os sweatshops do século XXI? In: Encontro de Estudos Organizacionais. 2, 2002, Recife. Anais... Recife: Anpad.

AZEVEDO, M. C.; CALDAS, M. P. O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em *Call centers*, RAC. V. 9. n. 3, 2005.

BAKER, T. Customer-focused organisations: challenges for managers, workers and HR practitioners. *Journal of Management Development*, 21(3/4): 306-14. 2002.

BARAN, R. J.; GALKA, R.; STRUNK, D.P. *Customer Relationship Management*. Boston: South Western College Pub., 2007.

BARBOSA, M. A. M. Os tipos de liderança existentes nas empresas e a sua influência no turnover organizacional: Um estudo comparativo em empresas de call center. In: V Workshop empresa, empresários e sociedade. O mundo empresarial e

a questão social. Porto Alegre, 2-5/maio/2006. Disponível em: http://www.fee.rs.gov.br/5workshop/pdf/gt01_monica.pdf. Acessado em 21/09/2007.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2000.

CARACAS, S. A. M.; FONSECA, J. N. O conhecimento organizacional em equipes virtuais: um estudo de caso na equipe de help desk da COPEL. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 30º. *Anais ...* Salvador. Anpad, 2006.

CARLAW, P.; DEMING, V. K. *O grande livro de jogos de treinamento de atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHALMETA, R. Methodology for customer relationship management. *Journal of Systems and Software*. 79(7): 1015-1024. 2006.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O.; ZYLBERSZTAJN, .D. Relationship Marketing Strategies: When Buyer and Supplier Follow Different Strategies to Achieve Performance. *RAC*, 9 (2a. ed. Especial). 2005.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LÁRAN, J. A. Marketing de Relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas Brasileiras. *RAC*, 10 (1) (2006).

DASSO Jr., A. E. Centrais de serviços ao cidadão: por uma gestão democrática e participativa na prestação do serviço público. In: VII Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa. Portugal. 2002. disponível em: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0043504.pdf>. Acessado em 18/10/2007.

DEMO, G. *Excelência em marketing de relacionamento: um projeto visando a lealdade dos clientes estratégicos visando a lealdade dos clientes de uma empresa de telecomunicações celulares*. Dissertação de Mestrado, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

DEMO, G. *Percepção das Políticas de Gestão de Pessoas: o papel dos Valores Pessoais e da Percepção de Justiça Organizacional*. Tese de Doutorado. Brasília: UnB. 2004.

DEMO, G. *Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.

DINIZ, E.; PORTO, R. M.; SANTOS, H. M. Relacionamento Virtual Via Internet Banking: uma Análise de Respostas de E-Mail. *RAC-e*. v. 1. n. 1 p. 84-99. 2007.

FALCONI CAMPOS, V. *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Nova Lima: INDG, 2004.

FEINBERG, R. A.; HOKAMA, L.; KADAM, R.; KIM, I. Operational determinants of caller satisfaction in the banking/financial services call center. *International Journal of Bank Marketing* 20(4): 174-80, 2002.

FERREIRA, J. R. [ed.] *Manual do Gestor de Telecentros de Informação e Negócios: orientações gerais*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2006.

FERREIRA, T. D. *Análise da situação de trabalho do supervisor como líder estratégico em call centers: um estudo de caso numa operadora de telecomunicações*. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

GADELHA, J. F. *Uma avaliação do atendimento ao cliente na prestação de serviços com base na norma NBR ISSO 9004-2: Um estudo de caso*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de mestrado. 2002.

GALBREATH, J.; ROGERS, T. Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine*, 11 (3): 161-71. 1999.

GIÃO, P. R.; BORINI, F. M.; OLIVEIRA Jr., M. M. Dimensões da tecnologia na indústria de *call center*. In. IX SEMEAD. Seminários de Administração da FEA – USP. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/364.pdf. Acessado em 8/10/2007.

GIBBERT, M.; LEIBOLD, M.; PROBST, G. Five styles of Customer Knowledge Management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20(5): 459-469. 2002.

GONÇALVES, E. M. Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço. in VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la administración Pública, Lisboa, Portugal. 2002. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043628.pdf>. Acessado em 18/10/2007.

_____, Processo de difusão das unidades de atendimento integrado. O caso do serviço de atendimento ao Cidadão. in: VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 2003. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047352.pdf>. Acessado em 18/10/2007.

GRIFFIN, J. Um programa de fidelização. *HSM Management*, 8, setembro/outubro de 2001.

GUEDES, C. R. Expresso cidadão: a experiência pernambucana. In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043629.pdf>. Acessado em 18/10/2007.

HELFERT, G.; VITH, K. Relationship marketing teams: improving the utilization of customer relationship potential through a high team design quality. *Industrial Marketing Management*, 28 (5): 553-64.

HEWSON, W.; HICKS, D.; MEEKINGS, A.; STONE, M.; WOODCOCK, N. CRM in the Public Sector. URL: www.qci.co.uk/public_face/Content/SON%203%20-%20Chapter%208%20-%20CRM%20in%20the%20Public%20Sector.pdf. Acessado em 14 de outubro de 2007.

HILL & KNOWLTON HUNGARY. Disponível em [http://ec.europa.eu/regional_policy/country/docevent/budapest/gasparbence_crm_en.ppt#267,1,CRM in the public sector](http://ec.europa.eu/regional_policy/country/docevent/budapest/gasparbence_crm_en.ppt#267,1,CRM%20in%20the%20public%20sector). Acessado em 20/10/2007.

HUGHES, A. M. *The customer loyalty solution*. New York: McGraw-Hill. 2003.

JAUHARI, V. Employee and customer management processes for profitability – the case of Hewlett Packard India, *Journal of Services Research*, 1(1):149-59. 2001.

JONSON, K. M. C. New ways of organizing the realization of customer value – a new challenge for the twenty-first century, *The TQM Magazine*, 11 (6): 445-9.

KHALIFA, M., LIU, V. Satisfaction with internet-based services: the role of expectations and desires. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(2): 31-49. 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12ª ed. São Paulo: Makron Books: 2006.

LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. S. Consumidores Satisfeitos, e Então? Analisando a Satisfação como Antecedente da Lealdade. *RAC*, 8 (2) 51-70, 2004.

LI, J.; FOK, W.; FOK, L.; HARTMAN, S. The impact of QM maturity upon the extent and effectiveness of customer relationship management systems. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7 (3/4): 212-24. 2002a.

LI, J.; FOK, W.; HARTMAN, S. J.; FOK, L. Quality management maturity and customer relationship management systems: an exploratory study, *International Journal of Management*, 19 (1): 79-88. 2002b.

LOBOS, J. *Encantando o cliente*. São Paulo: Edição do autor. 1993.

MADRUGA, R. *Gestão Moderna de Call Center & Marketing*. São Paulo: Atlas, 2006.

MANCINI, L. *Call center: estratégia para vencer*. São Paulo: Summus, 2006.

MARCH, S.; HEVNER, A. Integrated decision support systems: a data warehousing perspective. *Integrated Decision Support* 43, (3) 1031-43. 2007.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso. *RAC*, 9 (1) 2005.

McKENNA, R. *Relationship marketing: successful strategies for the age of the consumer*. Reading, MA: Perseus Books. 1991.

MELTZER, M. A. Customer relationship management approach: integrating the call center with customer information. *Journal of Database Marketing*, 8 (3): 232-43. 2001.

MENDOZA, L. E.; MARIUS, A.; PÉREZ, M.; GRIMÁN, A. C. Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49 (8): 913-45, 2006.

NGAI, E. W. T. Customer relationship management research (1992-2002): an academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*: 23(6/7): 582-605. 2005.

NOGUEIRA, L. C. L. *Gerenciando pela Qualidade total na saúde*. Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial. 1999.

OECD. *Reduzindo burocracia: Estratégias nacionais de simplificação administrativa*. MPOG / SEGES / Projeto EUROBRASIL, 2007.

PAN, S. L; TAN, C. W. LIM, E. T. K. Customer relationship management (CRM) in e-government: a relational perspective. *Decision Support Systems*, 42(1) 237-50. 2006.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. *The One to One fieldbook. The complete toolkit for implementing a 1 to 1 marketing program*. N. Y.: Doubleday. 1999.

PEREIRA, V. C. G. A contribuição da ergonomia no registro e prevenção das LER / DORT em centrais de atendimento: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. 2001.

PILARES, N. C. *Atendimento ao cliente. O recurso esquecido*. São Paulo: Nobel, 1993.

PONTES, M. C. F.; KELLY, C. O. B. The identification of inbound call center agents's competencies that are related to callers repurchase intentions. *Interactive Marketing*, 2000. 14(3): 41-9. 2000.

POUPATEMPO. Dados Estatísticos. Disponível em: http://www.poupatempo.sp.gov.br/dados_est/planilhas/Historico_geral_1997_a_2006.xls?a=1 Acessado em: 28/10/2007.

QUEIROZ, A.. PRETTO, F. N.; MIRAPALHETA, G. C. Relevância de dois fatores na percepção de qualidade em SACs. *RAE* 39(2): 27-32.9

SCHEDLER, K. e SUMMERMATTER, L. Customer orientation in electronic government: Motives and effects. *Government Information Quarterly*. 24 (2) 291-311. 2007.

SCHELLONG, A. CRM in the Public Sector – Towards a conceptual research framework. *ACM International Conference Preceding Series*. 89 (2005): 326-332. Disponível em: http://diggov.org/library/library/dgo2005/students/schellong_crm.pdf. Acessado em 20/10/2007.

SCOTT, D. *Satisfação do cliente: a outra parte do seu trabalho*. São Paulo: QualityMark. 2002.

SEDDON, J. From 'push' to 'pull' – changing the paradigm for customer relationship management, *Interactive Marketing*, 2(1): 19-28. 2000

SILVA, J. R. G.; OLIVEIRA, M C. L.; CONSTANTINO, R.; ZALTMAN, C. Operadores de call center: inconsistências e desafios da gestão de pessoas. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 26º. Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

SINHA, M. N. Saving the internet survivors, *Quality Progress*, 34 (6): 27-30.

SLONGO, L. A.; MÜSSNICH, R. A. E. Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre, *RAC* 9 (1): 2005.

STONE, M.; WOODCOCK, N.; MACHTYNGER, L. *CRM: marketing de relacionamento com os clientes*. São Paulo, Futura. 2001.

TEO, T. S. H.; DEVADOSS, P.; PAN, S. L. Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: a case study of the Housing and Development Board, Singapore, *Decision Support Systems*, 42(3): 1613-27, 2006.

TORCY, G.D. A new wave in creating customer satisfaction, *Journal of Database Marketing*, 9 (4): 366-70. 2002.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; MOTTA, F. C. P.; PINOCHET, L. H C.; SEGALLA, D. R. O lado humano da tecnologia: um estudo exploratório sobre os paradoxos informacionais dos sistemas de informação. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 25º. Campinas. *Anais...* São Paulo: Anpad, 2001.

VASCONCELOS, I.; MOTTA, F. C. P.; PINOCHET, L. H C. Paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. *RAE revista de administração de empresas*. v.43, n.2, p.94-104, 2003.

WARD, M. e MITCHELL, S. A comparison of strategic priorities of public and private sector information resource management executives. *Government Information Quarterly*. 21(3): 284-304. 2004.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O papel do gerente num contexto de mudanças baseada no uso de tecnologia CRM. Disponível em: http://anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/1.pdf. Acessado em 22/09/2007.

YELKUR, R. Customer satisfaction and the services marketing mix. *Services Marketing Quarterly*, 21(1): 105-15. 2000.

YOUNG, S. A. **Government communication in Australia**. Cambridge. Cambridge University Press: 2007.

Sites citados e acessados

<<http://teleoperador.blogs.com/portugal/2004/12/definio.html>> Acessado em 18 de agosto de 2007.

<<http://www.arvoredeproblemas.com>> Acessado em 18 de agosto de 2007.

<http://www.aneel.gov.br/.../Audiencia_Publica/audiencia_proton/2003%5Cap027%5CAnalise_Contrib_uicoes_AP027-CTA.pdf> Acessado em 18 de agosto de 2007.

<<http://www.eportalweb.com.br/dicionario.htm>> Acessado em 18 de agosto de 2007.

ARACAJU, Central de Atendimento ao Servidor. Disponível em: <<http://www.aracaju.se.gov.br/agencia/agenciaaracaju.asp?id=18115&titulo=Reportagens>> 2006. Acessado em 18 de agosto de 2007.

BNDES, 2007. Consulta Pública, Nº 01/2007. http://www.bndes.gov.br/empresa/download/apres_con0107.pdf.

FEQ [S/D] Faculdade de Engenharia Química. Curso de Formação de Gestores de Centrais de Atendimento e Telemarketing. Disponível em: <<http://www.feq.unicamp.br/extensao/curso-de-extensao/Telemarketing.doc>>. Acessado em 18 de agosto de 2007.

FLEM 2003. Idéias inovadoras para a administração pública estadual do Governo do Estado da Bahia. Disponível em: <<http://www.flem.org.br/premio/Projetos/2003/PFLEMPRJ30104.PDF>> Acessado em 18 de agosto de 2007. ver também http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/nonline_view.asp?cod=217

NERJ. Relatório de Gestão de Encerramento. Núcleo Estadual do Ministério da Saúde no Rio de Janeiro. NERJ. Disponível em: <http://www.nerj.rj.saude.gov.br/www_internet/compra/Pcontas_nerj_medidas.php2000>. Acessado em 16/08/2007.

SEARH. Central de Atendimento ao Servidor é inaugurada em Natal. Disponível em <<http://www.searh.rn.gov.br/noticias.asp?idnoticia=7190>> 2005. Acessado em 18 de agosto de 2007.

ES. Central de Atendimento ganha prêmio e motivação com o Inovés. Disponível em <<http://www.es.gov.br/site/noticias/show.aspx?noticiald=99669121>> 2007 Acesso em 18 de agosto de 2007.

Bibliografia consultada

ALBRECHT, K. *A revolução nos serviços*. São Paulo: Afiliada, 2000.

CARVALHO, A .P.; LIMA, E. R. P.; MAURI, E. L.. *Gestão para resultados*. Nova Olinda: INDG, 2005.

MARINHO, E. R. *Padronização na Organização*. Nova Olinda: INDG, 2005.

Atuação espetacular. A arte da excelência em serviços. Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Aplicativos especiais utilizados:

TextSTAT 2.7

(c) Matthias Hüning 2000/2007

Disponível em: <http://www.niederlandistik.fu-berlin.de/textstat/>

8. APÊNDICES

Apêndice 1

Roteiro de entrevista com os gestores da Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ relativa à implantação da Central de Atendimento ao Servidor

I – Identificação:

Nome:

Cargo:

Função:

Tempo no STJ:

Tempo na função:

Gênero:

Gestor de nível estratégico: () sim () não

Gestor de nível tático: () sim () não

II – Caracterização dos serviços

1. Qual a área de atuação da sua unidade?
2. Quais serviços prestados envolvem diretamente o atendimento ao servidor?
3. Quais serviços são passíveis de serem repassados à Central de Atendimento?
4. Qual a contribuição que sua unidade pode prestar à implantação da Central de Atendimento? (por exemplo, treinamento, seleção, movimentação de pessoal etc.).
5. A Central deve utilizar atendentes terceirizados ou servidores do STJ?
6. No caso de responder a segunda alternativa, na questão anterior qual a disponibilidade para movimentar servidor de sua unidade para prestar atendimento junto à Central de Atendimento?
7. Quais as fontes documentais e eletrônicas de informações a serem consultadas/utilizadas pelos atendentes?
8. Quais os serviços críticos cujos *scripts* de atendimento devem ser elaborados prioritariamente?
9. Quais serviços apresentam elevado grau de sazonalidade e com qual frequência?
10. Quais serviços já tiveram seus atendimentos mensurados? Qual a finalidade? Como os resultados são disponibilizados?
11. Qual a previsão de cronograma de implantação de atendimento pela Central no que se refere aos serviços de atribuição de sua unidade?

III – Opinião, sugestão e/ou comentário livre sobre a Central de Atendimento ao Servidor.

Apêndice 2 a

Mensagem enviada aos Coordenadores da SGP sobre levantamento para a Central de Atendimento

Prezados gestores

Para colaborar no cumprimento de uma das metas do GPD, e para a consolidação do levantamento dos serviços e atendimentos que podem ser prestados pela Central, solicito completar o modelo abaixo


Respeitosamente,

José Valter Arcanjo da Ponte

Analista Judiciário

Apêndice 2b

Modelo de formulário para preenchimento por parte dos respectivos coordenadores dos serviços passíveis de serem repassados à Central de Atendimento.

	Serviços passíveis de serem repassados à Central de Atendimento	
	data	Coordenadoria de _____ SIGLA

Atendimento de Requerimentos para emissão de:

Emissão de:

Esclarecimentos gerais sobre:

Informações gerais sobre:

Informações básicas sobre:

Simulação de:

Orientação sobre a localização dos produtos e serviços da unidade na *intranet*.

Atendimento de pedidos de outros órgãos (ofícios) para emissão de documentos já padronizados na unidade (fichas financeiras, declarações, etc.)

Apêndice 3

Coordenadoria de Provimento e Informações Funcionais

II – Caracterização dos serviços

1. Qual a área de atuação da sua unidade?

Análise de processos e documentos relacionados à vida funcional dos servidores e prestação de informações relativas a: alteração de dados cadastrais, emissão de certidões e carteiras funcionais, promoção e progressão funcional de servidores, frequência, férias, adicional de qualificação, cessão e redistribuição de servidores, lotação, movimentação e acompanhamento funcional de servidores, estágio remunerado, designação/dispensa de função comissionada, convocação de candidatos de concurso público, vacância de cargo efetivo, recondução de servidor.

2. Quais serviços prestados envolvem diretamente o atendimento ao servidor?

Alteração de dados cadastrais, emissão de certidões e carteiras funcionais, férias, adicional de qualificação, lotação, movimentação e acompanhamento funcional de servidores, estágio remunerado, designação/dispensa de função comissionada, convocação de candidatos de concurso público, vacância de cargo efetivo, recondução de servidor.

3. Quais serviços são passíveis de serem repassados à Central de Atendimento?

Solicitação e entrega de Certidões e Declarações de candidatos aprovados em concurso público, recebimento de documentos diversos (Memorandos de substituição de servidor e de ocupação de função/cargo comissionado), recebimento do Boletim de Frequência, certificados, solicitação de alteração de endereço, conta corrente, entrega de carteira funcional, entrega de certidões de férias, de atribuições de cargo efetivo e em comissão, de cargo/função privativa de bacharel em direito, de penalidades e de lotação, entrega de declarações de frequência, de expediente do Tribunal, de que é servidor do STJ (para o fim de solicitar ao INSS certidão de tempo de serviço), de lotação, de vacância, de exercício de função ou cargo em comissão, entrega da Declaração de IR (quem deve entregar e para onde encaminhar), entrega e recebimento de contratos de estágio, entrega de declarações de estágio.

4. Qual a contribuição que sua unidade pode prestar à implantação da Central de Atendimento? (por exemplo, treinamento, seleção, movimentação de pessoal etc.)

Treinamento para a execução dos serviços que serão repassados para Central, movimentação de pessoas e contratação de estagiários.

5. A Central deve utilizar atendentes terceirizados ou servidores do STJ?

Deve utilizar atendentes terceirizados, servidores e estagiários.

6. No caso de responder a segunda alternativa, na questão anterior qual a disponibilidade para movimentar servidor de sua unidade para prestar atendimento junto à Central de Atendimento?

Conforme entendimento com a Secretária na reunião de Coordenadores, cada Coordenadoria disponibilizará um servidor.

7. Quais as fontes documentais e eletrônicas de informações a serem consultadas/utilizadas pelos atendentes?

Sistema de Acompanhamento de Tramitação de Documentos (Lince), Sistema de Administração de Recursos Humanos (SARH), Internet e Intranet, Correio eletrônico.

8. Quais os serviços críticos cujos scripts de atendimento devem ser elaborados prioritariamente?

-

9. Quais serviços apresentam elevado grau de sazonalidade e com qual frequência?

Recebimento das cópias de declaração de imposto de renda. Anual

10. Quais serviços já tiveram seus atendimentos mensurados? Qual a finalidade? Como os resultados são disponibilizados?

Nenhum

11. Qual a previsão de cronograma de implantação de atendimento pela Central no que se refere aos serviços de atribuição de sua unidade?

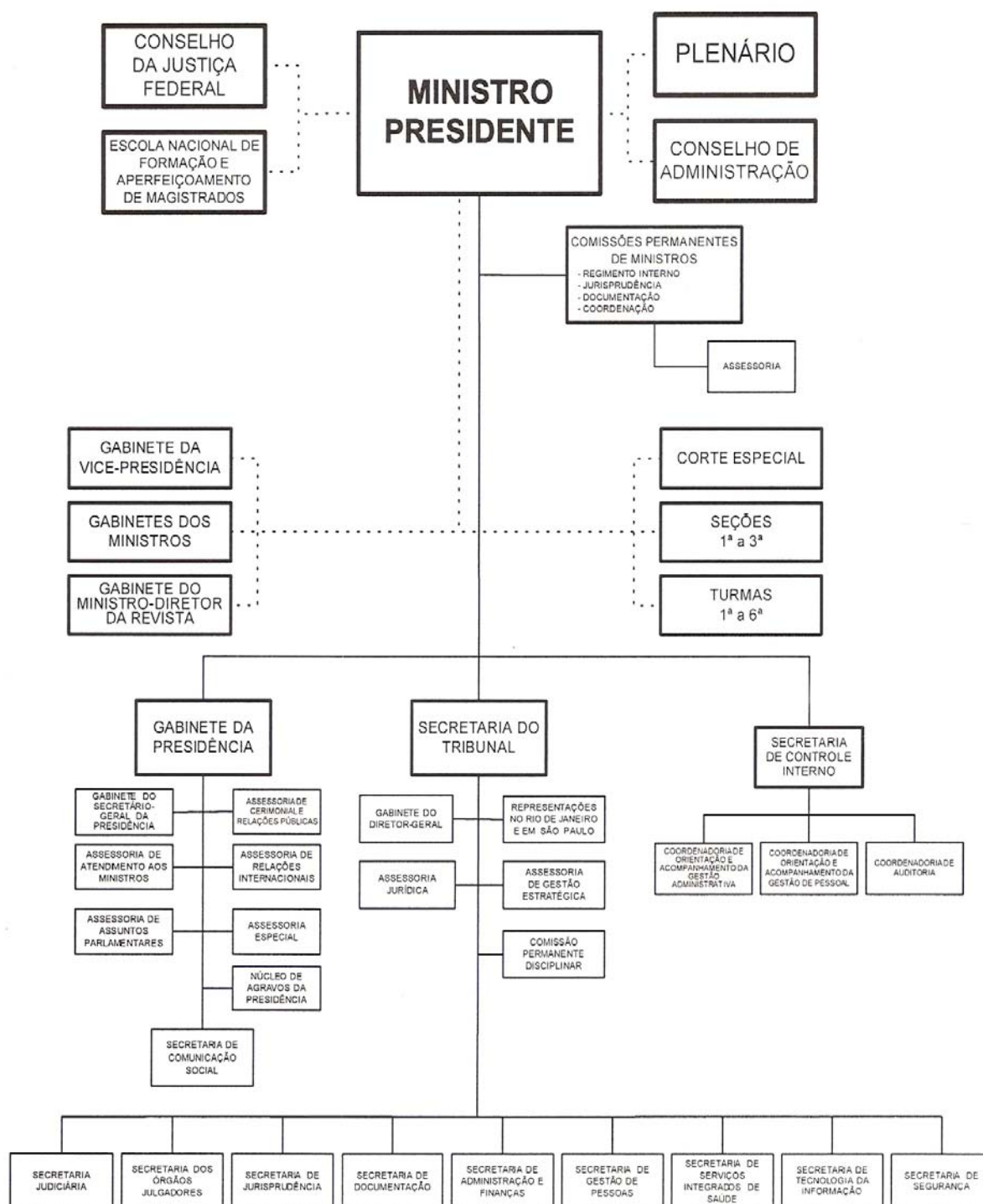
-

III – Opinião, sugestão e/ou comentário livre sobre a Central de Atendimento ao Servidor.

-

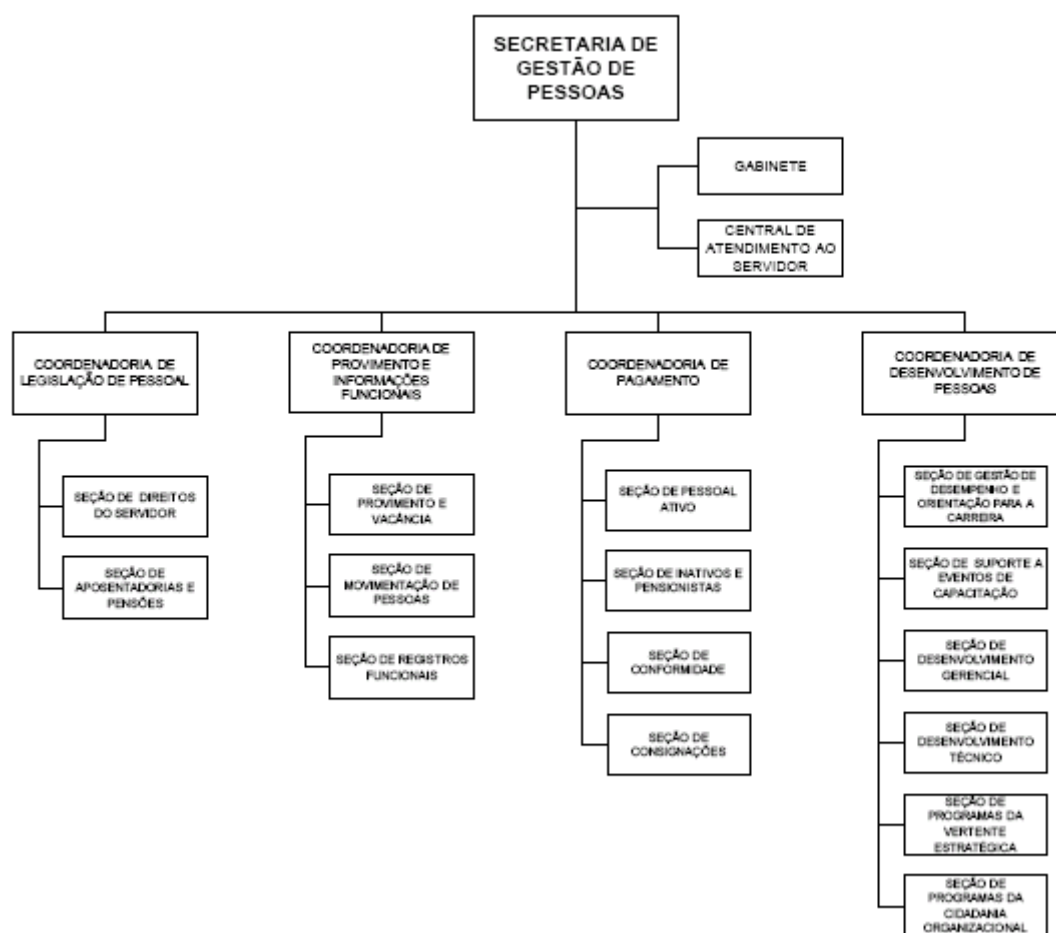
9. ANEXOS

Anexo 1 – Figura 12. ESTRUTURA ORGÂNICA DO STJ



Fonte: STJ, 2007.

ANEXO 2 – Figura 13. ORGANOGRAMA DA SGP



ANEXO 3

Instituições públicas das mais diversas, nos âmbitos municipais, estaduais e federais já implantaram ou estão em processo de implantação de suas Centrais de Atendimento, algumas delas específicas para seus servidores internos.

Dentre elas, destacam-se:

1 - Prefeitura do Recife lança central de atendimento ao servidor

<http://www2.recife.pe.gov.br/pr/secfinancas/emprel/publica/index.php?GrupoCodigo=15&UltAnt=23991&DatAnt=05/10/2006&GrupoCodigoMateria=15>

Entre as novidades lançadas na manhã desta quinta-feira (5), durante a abertura oficial das comemorações do Mês do Servidor, a Prefeitura do Recife anunciou a instalação da Central de Atendimento ao Servidor. Já em fase de licitação, o início das obras para a implementação da Central será em dezembro, com previsão para conclusão e funcionamento em março de 2007.

O serviço faz parte da política da Prefeitura de valorização dos servidores municipais, uma das diretrizes da Secretaria de Administração e Gestão de Pessoas. A Central reunirá todos os atendimentos da Secretaria de Administração, que atualmente estão descentralizados no 10º andar, com cadastro e folha de pagamento; primeiro andar, com estágio e Prosel; e no térreo do edifício sede da PCR, onde funcionará a futura central unificada, com processos e encaminhamentos.

Essa unificação tem como intuito agilizar e melhorar o atendimento ao funcionário, prestando um serviço de qualidade, como já é feito na Central de Atendimento ao Cidadão. “Usaremos um sistema de triagem todo integrado, facilitando e agilizando os serviços administrativos referentes à vida do servidor, como consulta de férias, entrada de processo de aposentadoria, ficha financeira, solicitações, entre outros”, explicou Renata Valença, coordenadora de Atendimento ao Servidor da Secretaria de Administração.

A coordenadora enfatizou, ainda, que a implementação da Central será integralmente financiada pelo Governo Federal através do Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros – PNAFM. “Teremos equipamentos novos, um sistema de avaliação do atendimento com relatórios mensais para podermos analisar o serviço e aprimorá-lo. Além disso, os funcionários que trabalharão na Central serão capacitados para melhor atender aos servidores”, finalizou Valença.

2 - Governo do Estado da Bahia

http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/ant_nonline_view.asp?cod=1415

Central de atendimento Planserv recebe 58% a mais de chamadas

A central de teleatendimento do Planserv fechou o ano de 2004 com mais de 890 mil ligações recebidas e um aumento, de janeiro a dezembro, de 58% no volume de chamadas. Acessado através do número 0800 56 6066, o serviço ganhou mais agilidade no atendimento ao beneficiário, passando, desde abril, de 3 mil para 4,3 mil ligações/dia, um incremento de 44%. O tempo médio de espera para quem liga é de 24 segundos. Com 30 pontos de recebimento de ligações para atender aos chamados dos seus beneficiários, o serviço 0800 é inteiramente gratuito e funciona 24 horas, sendo que das 7 às 21h, de segunda a sexta-feira, e das 8 às 18h, aos sábados, o atendimento é personalizado através de atendentes. Nos outros horários, é possível deixar uma mensagem de voz com a solicitação. O perfil das ligações demonstra que 70% dos atendimentos são personalizados e 30% são realizados através de atendimento eletrônico. A capital lidera o ranking de chamadas com 66%, e o interior fica com 34%. O mês que registrou o maior número de chamadas em 2004 foi agosto, com 96 mil ligações. Através do 0800 56 6066, os cerca de 450 mil beneficiários obtêm informações gerais sobre inclusão de dependentes, cancelamento, carência, reembolso, rede referenciada, posição sobre autorização prévia, atualização de endereço, segunda via de cartão e também dispõem dos serviços de ouvidoria para sugestões, elogios ou reclamações. Segundo a coordenadora de Atendimento do Planserv, Rose Caribé, a central melhorou a qualidade percebida pelos beneficiários porque fortaleceu uma imagem positiva em virtude de uma pronta solução das demandas. "A central de atendimento é utilizada como um canal de relacionamento ativo e um caminho de aproximação, tornando mais eficientes seus processos, visando ganhar agilidade e satisfazer o beneficiário, diz Rose. A coordenadora lembra ainda que são utilizados sistemas gerenciais e de controle para tornar a central altamente eficaz. Com softwares inteligentes capazes de distribuir as ligações entre os atendentes, visualizar a fila, medir o tempo de espera e o tempo médio de atendimento, também são armazenadas todas as informações relevantes, inclusive o histórico das ligações por beneficiário. "O nosso objetivo é promover uma interação maior entre o beneficiário e o Planserv, facilitando o acesso à assistência à saúde, e não apenas oferecer um serviço de perguntas e respostas", enfatiza o coordenador-geral do Planserv, Vespasiano Neto.

http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/nonline_view.asp?cod=217

3 - Central de atendimento do Planserv ganha mais eficiência e amplia horário

O serviço de atendimento telefônico gratuito aos beneficiários do Planserv, através do número 0800-56-60-66, ganhou mais agilidade e oferece mais comodidade. A quantidade de funcionários da Central de Atendimento (call center) foi ampliada de 30 para

45, e o horário de funcionamento também foi estendido: de segunda à sexta-feira, das 7 às 21h, e aos sábados, das 8 às 18h.

A iniciativa faz parte do atual programa de reestruturação do Planserv, cujo objetivo é melhorar o acesso e a qualidade dos serviços prestados e, consequentemente, elevar o nível de satisfação dos beneficiários.

Antes de começar a atuar, os profissionais do call center passaram por um treinamento intensivo. Eles foram capacitados para atender ao maior número possível de questionamentos, dúvidas e solicitações dos beneficiários, tanto no que diz respeito às informações gerais sobre a Assistência à Saúde dos Servidores Públicos Estaduais, quanto em relação a temas mais específicos, como carências para consultas e procedimentos, tabela de contribuição e critérios do internamento domiciliar (home care), entre outros assuntos. "Nos primeiros 15 dias de funcionamento da nova central foram registrados 30 mil atendimentos", informa a coordenadora de Atendimento do Planserv, Liana Parreira.

Outras iniciativas visando a melhoria da comunicação com o beneficiário também já estão em andamento, a exemplo da produção de uma cartilha contendo as informações mais importantes sobre o plano e a atualização do guia de prestadores de serviços de saúde da rede referenciada, com telefones, endereços e as especialidades das unidades.

O objetivo é disponibilizar essa publicação nos setores de recursos humanos das secretarias estaduais e órgãos públicos, nos postos Planserv situados nos SACs e também possibilitar o download e a visualização no site do Planserv (www.planserv.ba.gov.br).

"Já iniciamos uma série de ações estratégicas voltadas para melhoria da comunicação com o beneficiário. Entre elas está a criação da Coordenação de Relacionamento com o Beneficiário, a ampliação do call center, a reformulação da Ouvidoria, que agora passou a atuar de forma mais integrada com o setor de Comunicação Social, além de visitas às unidades de saúde referenciadas para verificar de perto o padrão de atendimento oferecido", afirma a coordenadora-geral do Planserv, Sônia Carvalho. Outra iniciativa importante é a enquete que está sendo realizada entre os beneficiários através do site www.planserv.ba.gov.br também disponibilizada nos postos dos SACs. O objetivo é saber a opinião dos beneficiários sobre o serviço prestado nos postos Planserv localizados na rede hospitalar.

4 - Governo do Estado do Espírito Santo

18/12/2006 10:50 | Gestão e Recursos Humanos

Central atende mais de 33 mil servidores em um ano

A centralização do atendimento evita transtornos para o servidor.



Figura 14 – Central de Atendimento ao Servidor do Governo do Espírito Santo

Fonte: <http://www.es.gov.br/site/noticias/show.aspx?noticiald=99664343>

Criada em julho de 2004 para oferecer um serviço mais ágil e de qualidade para a administração direta, a Central de Atendimento ao Servidor (CAS), instalada na sobreloja do Edifício Fábio Ruschi, já é recordista em solicitações: registrou em um ano mais de 33 mil atendimentos.

Ligada à Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (Seger), a CAS disponibiliza cerca de 40 tipos de serviços relacionados à vida funcional e direitos do servidor, como gratificação de adicional e assiduidade, verificação de tempo de serviço, fichas financeiras para o INSS, avisos de créditos de pensões alimentícias, requisição de segunda via de contracheques, entre outros.

Desde o início do mês de dezembro, foram atendidas mais de mil pessoas. “Professores e policiais civis e militares são os que mais nos procuram”, ressalta a subgerente da CAS, Eliana Barros das Neves. A previsão é de que esse número triplique em função do abono concedido para o fim do ano.

Objetivo

O principal objetivo da CAS, desde sua implantação, é evitar transtornos para o servidor, centralizando todos os serviços da área de recursos humanos em um único espaço físico. “Antes da CAS, o atendimento era descentralizado. Os servidores procuravam diversas repartições para resolverem seus problemas. Havia superlotação e pessoas perdidas. A Central veio para orientar e facilitar a vida do servidor público”, explica Eliana Barros das Neves.

Prêmio Inoves

No dia 30 de novembro a Central de Atendimento ao Servidor foi vencedora do Prêmio Inovação da Gestão Pública do Espírito Santo (Inoves), na categoria “Valorização do Servidor”.

Segundo Eliana, o mérito do Prêmio é devido à dedicação de toda a equipe com o exercício do trabalho voltado ao atendimento dos questionamentos e problemas do servidor público. “É um trabalho muito gratificante”, disse. Ela conta, ainda, que o reconhecimento do Prêmio é resultado de um trabalho árduo e contínuo. “Obtivemos um grau máximo de satisfação dos serviços prestados, superior a 90%, no período de 14 de junho de 2004 a 31 de julho de 2006, segundo uma pesquisa qualitativa realizada”.

Apoio

Além da agilidade, a CAS oferece conforto aos servidores. Funciona em sala com ar refrigerado, banheiros, poltronas confortáveis e aparelho de televisão para entretenimento.

Eliana Barros das Neves atua com uma equipe treinada, de nove atendentes e dois estagiários que, em oito boxes, realizam um atendimento simultâneo e individualizado.

O desempenho da equipe, segundo Eliana, é importante para um atendimento eficiente, cujo tempo é cronometrado. Ela explica que o servidor recebe uma senha ao chegar, com direito a registro no sistema.

Os atendentes Adriana Barroso dos Santos Correa, Anderson da Silva Brito, Gabriela Alves Barbosa, Kátia Maria Pretti Rocha Loss, Márcia Janne Guzzo Bertolini, Maria da Aparecida Valadares Duarte Duque, Marlene Carmanhanes Moreira, Michelli Favoretti, Soraya Martins Belo e os estagiários Rodolfo Muller Brito e Rafaela Louzada Paraíso, formam a equipe da CAS.

A Central de Atendimento ao Servidor funciona de segunda a sexta-feira, das 9 às 18 horas. O servidor pode entrar em contato com a CAS pelo telefone: (27) 3381 3243 ou pelo e-mail: cas@seger.es.gov.br.



A equipe decidiu investir na melhoria do serviço.

Figura 15 – Equipe da Central de Atendimento ao Servidor do Governo do Espírito Santo

Fonte: <http://www.es.gov.br/site/noticias/show.aspx?noticiald=99669048>

Pelo troféu conquistado no Ciclo 2006 do Prêmio Inovação na Gestão Pública do Espírito Santo (Inoves), no tema ‘Valorização do Servidor Público’, a Central de Atendimento ao Servidor recebe nesta sexta-feira (22), às 17 horas, os equipamentos e mobiliários adquiridos com a premiação no valor de R\$ 4 mil.

Todos os projetos reconhecidos pelo Inoves recebem, além do troféu, a quantia de R\$ 4 mil para ser investido no projeto vencedor. A equipe da Central optou pela aquisição de cadeiras, estofados e aparelhos de fax e DVD.

Os produtos serão entregues na Central de Atendimento pelo secretário de Estado de Gestão e Recursos Humanos, Ricardo de Oliveira e pelo coordenador do Inoves, Manoel Carlos Rocha Lima.

A partir do Ciclo 2007 do Prêmio, lançado no dia 12 de junho, as equipes vencedoras receberão uma premiação ainda maior. Além do troféu, o valor recebido para ser investido no projeto será de R\$ 7 mil.

O prazo de inscrição para o Inoves 2007 vai até o dia 31 de agosto. Podem participar as iniciativas desenvolvidas por equipes no contexto do serviço público dos poderes Executivo (Estadual e Municipal), Legislativo e Judiciário do Espírito Santo.

Os trabalhos candidatos devem ter, pelo menos, seis meses de implementação e apresentar resultados verificáveis. A ficha de inscrição e as informações necessárias para a candidatura estão disponíveis no site www.inoves.es.gov.br.

Central

Ligada à Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (Seger), a Central de Atendimento ao Servidor disponibiliza cerca de 40 tipos de serviços relacionados à vida funcional e direitos do servidor, como gratificação de adicional e assiduidade, verificação de tempo de serviço, fichas financeiras para o INSS, avisos de créditos de pensões alimentícias, requisição de segunda via de contracheques, entre outros.

Criada em julho de 2004, o objetivo da Central é oferecer um serviço mais ágil e de qualidade para a administração direta, evitando transtornos para o servidor, centralizando todos os serviços da área de recursos humanos em um único espaço físico.

A Central de Atendimento ao Servidor funciona de segunda a sexta-feira, das 9 às 18 horas. O servidor pode entrar em contato com a CAS pelo telefone: (27) 3381 3243 ou pelo e-mail: cas@seger.es.gov.br.

5 - Governo do Estado do Rio Grande do Norte; (SEARH, 2005);



Figura 16. Fotos da Inauguração de Central de Atendimento ao Servidor no governo do estado do Rio Grande do Norte.

Fonte: <http://www.rn.gov.br/galeria/Galeria.asp?IdGaleria=261>

Central de Atendimento ao Servidor é inaugurada em Natal

http://www.assecom.rn.gov.br/pg_noticias.asp?NOI_id=2491

Na semana em que se comemora o Dia do Servidor, o Governo do Estado está realizando uma série de eventos e ações para melhorar a auto-estima dos trabalhadores que atuam no serviço público. Na manhã desta quarta-feira (26), a governadora Wilma de Faria inaugurou a Central de Atendimento ao Servidor e a área lazer do Centro Administrativo, com campos de vôlei e futebol. A programação, que também inclui atividades físicas e recreativas, se estende até amanhã. Na sexta-feira (28), Dia do Servidor, não haverá expediente nas repartições públicas estaduais.

A governadora Wilma de Faria salientou que as ações desenvolvidas durante toda esta semana fazem parte do Programa Qualidade de Vida, executado pela Secretaria Estadual de Administração e Recursos Humanos (SEARH), em parceria com outras secretarias estaduais. “É dever do funcionário atender bem ao público, mas para isso ele precisa estar motivado e com a auto-estima elevada. Desde que iniciamos o governo temos desenvolvido ações de valorização do servidor, realizando cursos de capacitação profissional e melhorando as condições de trabalho nas repartições”, disse a governadora.

Na Central de Atendimento ao Servidor, que funciona no mesmo prédio da SEARH, os funcionários públicos podem atualizar seus dados cadastrais, tirar dúvidas quanto a pagamento, saber sua margem para empréstimos, solicitar contracheques e informações sobre processos com maior conforto e comodidade. A unidade conta com 26 cadeiras acolchoadas, ar-condicionado, televisão e uma máquina de retirada de senhas, para que a ordem no atendimento não seja desrespeitada. “Passei grande parte da vida no serviço público e pude acompanhar ao longo dos anos o descaso de alguns governantes com os trabalhadores estaduais. Hoje a realidade é diferente porque todos os servidores são beneficiados pelas ações do governo, sem restrições”, afirma o policial militar

aposentado, José Vitorio de Moura. Aos 82 anos, ele fez questão de participar das comemorações alusivas ao Dia do Servidor.

6 - Prefeitura Municipal de Aracaju; (ARACAJU, 2006).

Prefeitura moderniza administração e garante direitos dos servidores

28/07/2004



Figura 17. Foto da Central de Atendimento ao Servidor da Prefeitura Municipal de Aracaju.

Fonte: <http://www.aracaju.se.gov.br/agencia/agenciaaracaju.asp?id=16668&titulo=Noticias>

Mais transparência e agilidade nos processos administrativos. Some-se a isto maior capacitação profissional e respeito aos direitos dos servidores. O resultado é igual a um melhor e mais eficaz atendimento ao cidadão. Esta é a conta feita pelo secretário municipal de Administração, João Andrade, para avaliar as conquistas da Prefeitura de Aracaju em sua pasta nos três anos e meio da atual gestão.

A criação da Central de Atendimento ao Servidor foi o primeiro passo da mudança de paradigmas na relação da Prefeitura de Aracaju com seus funcionários. No local, os servidores podem esclarecer dúvidas sobre pagamento ou até mesmo requerer aposentadoria. A informatização do sistema, que incluiu a criação da Rede de Informática do Município de Aracaju (Rima) com *internet*, *intranet* e correio eletrônico para os servidores, também foi fundamental para minimizar erros nos processos administrativos. “Os servidores passaram a não depender de terceiros para encaminhar seus requerimentos”, informou o secretário.

A ação foi complementada com a compra de mais de 500 computadores e o cabeamento pra interligá-los nas diversas secretarias municipais. “É incomparável com gestões anteriores o que foi feito em Aracaju na área de informatização na atual administração. Nós conseguimos inserir os servidores no mundo digital e gerar empregabilidade para eles não só no município como fora dele”, acrescentou João Andrade.

Concursos e Planos de Cargos e Salários

O investimento na infra-estrutura técnica não faria sentido se não houvesse a preocupação em qualificar e valorizar os servidores. Os planos de cargos e salários criados para as áreas de saúde, educação, guardiões municipal e agentes de trânsito possibilitaram a realização de três concursos públicos, o que não acontecia há mais de uma década. É uma novidade. O plano de cargos e salários para a área de informática já foi aprovado e o concurso público acontecerá depois do período eleitoral.

Até novembro, quando todos os mil profissionais de saúde e os 200 guardas e agentes de trânsito (100 profissionais de cada ramo) terão sido chamados, a Prefeitura de Aracaju terá admitido em seu quadro mais de 1.500 servidores concursados, o que corresponde a cerca de 30% de seu atual quadro funcional. Todos eles preparados com treinamento intensivo. Secretarias como as de Educação, e da Saúde, além da SMTT, construíram verdadeiros centros de treinamento para reciclar seus funcionários.

Aumentos e nova folha de pagamento

De 2001 até hoje, o salário médio da prefeitura aumentou em cerca de 80%, passando de R\$ 700 para R\$ 1.200. Mesmo com o pagamento de dívidas com os servidores deixadas por administrações passadas no valor de quase R\$ 28 milhões, a administração municipal aumentou a folha de pagamento total, que era de R\$ 5 milhões no primeiro mês da atual gestão, para R\$ 12 milhões em junho deste ano.

“A diferença não chegou apenas dos importantes aumentos salariais concedidos, que totalizaram cerca de 17%, mas da criação dos planos de carreira e do cumprimento dos direitos previstos no estatuto dos servidores”, explicou o secretário João Andrade, que aproveitou para enaltecer o trabalho da Secretaria Municipal de Finanças. “A atuação extremamente competente da Secretaria de Finanças dotou a prefeitura de condições financeiras para fazer estes investimentos”, complementou.

Novo complexo administrativo

A mais nova empreitada da Prefeitura de Aracaju para melhorar ainda mais a prestação de seus serviços é o novo complexo administrativo, que está sendo construído no prédio onde antes funcionava o Cesec do Banco do Brasil, e deverá ser inaugurado no final do ano. No local, o contribuinte terá acesso rápido aos serviços de que necessita sem se deslocar para muitos pontos da cidade. O investimento de cerca de R\$ 2 milhões na adequação do prédio, que possui 3.700 m², está gerando 50 empregos diretos. “Isso vai significar economia real e permitir investimentos em outras áreas”, disse João Andrade.

De acordo com ele, mais de 70% de tudo o que foi investido para modernizar a Prefeitura de Aracaju foi feito com recursos próprios. Entretanto, a prefeitura teve aprovado no ano passado um financiamento da ordem de R\$ 12 milhões provenientes do Banco

Interamericano de Desenvolvimento (BID). O Programa Nacional de Apoio para Modernização Administrativa e Financeira (PNAFM), como é conhecido, já está com 30% de seu cronograma para aquisição de equipamentos, mobiliário e informática executado.

“A soma de todas estas ações reflete positivamente no atendimento ao cidadão, que passa a contar com servidores mais qualificados e bem remunerados, infra-estrutura mais adequada. Afinal, satisfazer a população é o objetivo maior da prefeitura”, finalizou o secretário.

Nova estrutura permite maior eficácia na Central de Atendimento ao Servidor Municipal

<http://www.aracaju.se.gov.br/agencia/agenciaaracaju.asp?id=16668&titulo=Noticias>

03/11/2005, 16:32

Desde o início da semana passada, a Central de Atendimento ao Servidor Municipal está funcionando no novo prédio da Prefeitura de Aracaju. Trata-se do Centro Administrativo Prefeito Aloísio Campos, que fica localizado na rua Frei Luiz Canolo de Noronha, conjunto Costa e Silva, com as secretarias de Administração, Planejamento, Comunicação, Assistência Social e Cidadania, Participação Popular, Gabinete do Prefeito e Aracaju Previdência.

Contando com estrutura física ampla e mais humanizada e com materiais e equipamentos novos e modernos, o Centro de Atendimento ao Servidor concretiza a política de valorização do servidor público municipal que a Prefeitura de Aracaju vem desenvolvendo desde o início da administração Marcelo Déda.

No total, cinco postos de trabalho por turno (manhã e tarde) estão funcionando para melhor atender o servidor municipal. “O atendimento já está totalmente se desenvolvendo com regularidade. Agora, oferecendo mais conforto, comodidade, eficácia e principalmente reduzindo o tempo de espera”, afirmou a diretora geral de recursos humanos da PMA, Lucivanda Nunes Rodrigues.

De acordo com ela, a Central vem ao longo dos anos buscando cada vez mais garantir e assegurar os direitos de todos os servidores. “A Central de Atendimento é a segunda casa do servidor. Aqui, além de terem seus direitos garantidos, eles também podem adquirir informações, fazer reclamações e dar sugestões”, disse.

Lucivanda Rodrigues informa ainda que o atendimento da perícia médica já está funcionando no Centro Administrativo das 7h à 13h, oferecendo também mais comodidade. Para mais informações, os servidores podem entrar em contato através dos telefones 3218-7851 ou 3218-7852.



Figura 18 – Vista interna da Central de Atendimento ao Servidor – Prefeitura Municipal de Aracaju

Fonte: <http://www.aracaju.se.gov.br/agencia/agenciaaracaju.asp?id=16668&titulo=Noticias>



Figura 19 –Central de Atendimento ao Servidor – Prefeitura Municipal de Aracaju – visão da espera e dos locais de atendimento

Fonte:

<http://www.aracaju.se.gov.br/agencia/agenciaaracaju.asp?id=18115&titulo=Reportagens>

27/04/2006, 10:22



Figura 20 – Central de Atendimento ao Servidor – Prefeitura Municipal de Aracaju – Detalhe do identificador de senha

Fonte:

<http://www.aracaju.se.gov.br/agencia/agenciaaracaju.asp?id=18115&titulo=Reportagens>

Para a professora da rede municipal de ensino, Lúcia dos Santos, a Central de Atendimento ao servidor melhorou 100%. “É a primeira vez que eu estou vindo aqui e estou impressionada com a nova Central de Atendimento. Eu nem acreditei quando vi que tinha senha eletrônica, o ambiente limpo e arrumado, poltronas confortáveis”, conta a professora. “Até televisão para ficar esperando tem, mas o atendimento foi tão rápido que não perdi meu tempo”, comenta Lúcia parabenizando a Prefeitura de Aracaju pela melhoria na prestação dos serviços na Central de Atendimento ao servidor.

A chefe de setor da Central de Atendimento ao servidor, Tânia Vieira Góes, afirma que hoje existe um atendimento personalizado para atender aos funcionários e aos cidadãos aracajuanos. “O Centro Administrativo Prefeito Aloísio de Campos nos proporcionou mais dignidade como servidores municipais. Sou funcionária pública há 18 anos e trabalhar aqui é um sonho, hoje eu posso falar que trabalho num paraíso”, diz a chefe de setor. “O quadro de atendentes aumentou porque aqui o espaço é bem maior, as

filas acabaram o atendimento ficou mais rápido. A prefeitura concedeu um benefício para todos e a cada dia nós esperamos desempenhar o nosso papel melhor”, acrescenta Tânia Góes.

A Central de Atendimento ao servidor atende por dia cerca de 100 pessoas. Os serviços mais solicitados são: consulta de contra cheque, licença especial, requerimento de insalubridade.

ANEXO 4

ELABORAÇÃO DAS ETAPAS DE TRABALHO DA IMPLANTAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO AO SERVIDOR DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA [baseado em BNDES, 2007]

Primeira Etapa – Diagnóstico, análise e planejamento da Central de Atendimento ao Servidor da Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ (CAS)

Deverão ser desenvolvidas nesta etapa as seguintes atividades, em consonância com o Plano Estratégico do STJ e sua Política de Gestão de Pessoas:

Avaliação da situação atual do atendimento da Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ a ser consolidada:

Avaliação de interações existentes entre as áreas de atendimento e as demais áreas da Secretaria de Gestão de Pessoas e do STJ;

Avaliação da estrutura organizacional envolvida nos processos de atendimento aos clientes;

Levantamento do volume de atendimentos e composição das equipes;

Levantamento dos processos e sistemas das atuais áreas de atendimento;

Levantamento da sistemática de seleção e retenção de profissionais das áreas de atendimento;

Avaliação das políticas de treinamento de profissionais das áreas de atendimento;

Levantamento de informações sobre gestão e monitoramento do desempenho das áreas de atendimento;

Levantamento da infra-estrutura tecnológica utilizada nas áreas de atendimento; e

Avaliação do direcionamento estratégico da Secretaria de Gestão de Pessoas, em alinhamento com o do STJ, consoante às necessidades futuras de atendimento aos clientes, considerando as alternativas de terceirização do serviço de atendimento ou de implementação de central própria para a SGP, com a indicação das vantagens e desvantagens de cada alternativa.

Segunda Etapa: PRODUTO: Elaboração de relatório descritivo [RD1] da situação atual de atendimento da Secretaria de Gestão de Pessoas do STJ, com fluxo dos processos [visão atual] e com o detalhamento dos diversos levantamentos a serem realizados.

Obs.: o fluxo de cada processo deve abordar, no mínimo, os seguintes itens:

- a) Descrição do processo;
- b) Identificação dos gestores;
- c) Sistemas de informação e ferramentas envolvidas;

- d) Importância estratégica;
- e) Relacionamento com unidades internas e externas;
- f) Custos envolvidos; e
- g) Recursos envolvidos.

Terceira Etapa: Definição dos modelos de gestão e operacional da Central de Atendimento ao Servidor da SGP (CAS):

I) Definição, de acordo com as necessidades levantadas no Relatório **[RD1]**, das seguintes características da Central de Atendimento ao Servidor:

Definição do modelo de gestão para a CAS, abrangendo política de qualificação, reposição de pessoal e controle e supervisão dos serviços;

Estruturação do modelo operacional de atendimento,

Definição do encaminhamento de chamados para os diversos níveis de atendimento;

Estimativa do volume médio de atendimentos diários da CAS;

Estimativa de variações sazonais do volume de atendimentos em função de necessidades eventuais;

Estimativa de crescimento futuro do volume de atendimentos, dadas as características propostas para a CAS;

Dimensionamento das equipes de atendimento, com a definição das atividades, dos perfis profissionais correspondentes e dos níveis de atendimento; e

Elaboração das métricas e indicadores de desempenho, de acordo com os níveis de serviços para os processos de atendimento da CAS.

Quarta etapa: Produto: Elaboração de relatório descritivo **[RD2]** que defina as características e os modelos de gestão e operacional da Central de Atendimento ao Servidor da SGP, de acordo com as especificações a serem realizadas.

Quinta Etapa: Definição da arquitetura tecnológica e detalhamento das necessidades e infra-estrutura da CAS, de acordo com o modelo apresentado em **[RD2]**:

Requisitos da arquitetura tecnológica da CAS;

Características para as instalações físicas e os mobiliários necessários, obedecidas às normas ergonômicas vigentes;

Requisitos de infra-estrutura de informática;

Requisitos para a integração dos sistemas;

Requisitos para a integração dos canais de comunicação;

Requisitos para a gestão das bases de conhecimento da CAS; e

Requisitos para a contratação de serviços de atendimento, em caso de terceirização.

Sexta etapa: Elaboração de relatório descritivo [RD3] descrevendo a arquitetura tecnológica proposta e os demais requisitos necessários para a sua implantação, além dos requisitos a serem observados para o serviço de atendimento.

O relatório deverá contemplar as especificações mínimas necessárias do mobiliário, equipamentos e serviços para implantação da CAS.

Sétima etapa: Definição do macro plano de implantação

Esse macro plano (MP) deverá descrever a implantação futura da CAS, considerando-se as características propostas, as necessidades/limitações de ordem legal de eventuais processos licitatórios, juntamente com os recursos preexistentes que venham a ser aproveitados. O MP consolidará assim os itens propostos nos relatórios anteriores e estabelecerá estimativas de custos operacionais e prazos para a implantação da CAS, respeitadas as especificidades orçamentárias do STJ, conforme abaixo:

Estimativa dos custos de pessoal e serviços;

Estimativa dos custos de Infra-estrutura física;

Estimativa dos custos de Infra-estrutura de rede e de telefonia;

Estimativa dos demais custos operacionais envolvidos; e

Estimativa dos prazos de implantação da CASU e respectivo cronograma com interdependências.

Anexo 5 - DOCUMENTO ADMINISTRATIVO

Memorando da Secretária de Gestão de Pessoas ao Secretário de Administração e Finanças do STJ solicitando agendamento e visitas para a implantação do Projeto da Central de Atendimento ao Servidor (CAS).

Memorando da Secretária de Gestão de Pessoas à Secretária de Tecnologia da Informação do STJ solicitando agendamento e visitas para a implantação do Projeto da Central de Atendimento ao Servidor (CAS).

Memorando da Secretária de Gestão de Pessoas ao Direto-Geral do STJ solicitando providências para a implantação do Projeto da Central de Atendimento ao Servidor (CAS).